



**Société des ponts fédéraux  
Limitée**

Rapport présenté au  
Conseil d'administration

Le 19 septembre 2008

**Rapport d'examen spécial**



Bureau du vérificateur général du Canada  
Office of the Auditor General of Canada

*Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.*

*This document is also available in English.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	<b>5</b>
<b>Aperçu de la Société des ponts fédéraux Limitée</b>	<b>9</b>
Contexte	9
Principaux enjeux	11
Résultats financiers et tendances	11
Objet de l'examen spécial	12
<b>Observations et recommandations</b>	<b>13</b>
<b>Financement et viabilité financière</b>	<b>13</b>
Question de financement non résolue et menace à la viabilité financière	13
L'infrastructure vieillissante du pont Champlain a besoin de réparations	14
Des lacunes recensées lors d'inspections d'autres ponts ne sont toujours pas corrigées	17
<b>Gouvernance</b>	<b>20</b>
Le conseil d'administration de la société mère n'a pas exercé son rôle en matière de surveillance	20
<b>Gestion des ponts</b>	<b>27</b>
La Société possède les éléments clés d'un système de gestion des ponts	27
Les pratiques d'inspection qui permettent de recueillir des données sur les ponts sont reconnues par l'industrie	27
Les résultats des inspections ayant trait à la sécurité de la partie provinciale du pont Mercier n'ont pas été demandés en temps opportun	29
La Société n'évalue pas l'état général des ponts et ne produit aucun rapport à cet égard	29
Il n'y a pas de politiques ni de procédures relatives aux inspections à l'échelle de toute la Société	30
Les réparations recommandées ne sont pas classées par ordre de priorité à l'échelle de toute la Société	31
Il faut répondre à l'exigence relative au risque sismique	32
<b>Gestion des risques à l'échelle de la Société et de ses filiales</b>	<b>32</b>
La mise en œuvre d'un processus de gestion des risques applicable à l'ensemble de la Société et de ses filiales n'est pas terminée	33
<b>Planification stratégique et mesure et communication des résultats</b>	<b>34</b>
Des éléments clés manquent dans le plan d'entreprise et le rapport sur le rendement	34

<b>Consultations auprès des Premières nations</b>	<b>36</b>
La Société possède de bonnes pratiques de consultation, mais aucun principe officiel à cet égard	37
La Société a trouvé des accommodements aux intérêts des Premières nations lors de la passation des marchés	39
<b>Passation des marchés</b>	<b>40</b>
Dans l'ensemble, les pratiques de passation de marchés de PJCCI sont adéquates	40
Les pratiques de passation des marchés pour les ponts internationaux diffèrent d'un exploitant à un autre	41
Tous les exploitants de ponts ont correctement défini les contrats d'inspection	42
<b>Gestion de l'environnement</b>	<b>42</b>
La Société a mis en œuvre sa politique environnementale	42
PJCCI possède un plan pour les sites contaminés	44
<b>Conclusion</b>	<b>45</b>
<b>À propos de l'examen spécial</b>	<b>46</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	49



# Société des ponts fédéraux Limitée

## Rapport d'examen spécial — 2008

---

### Points saillants

**Objet** La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) est une société d'État qui est chargée de trois grands ponts et d'autres infrastructures dans la région de Montréal. Elle est également responsable de trois ponts internationaux en Ontario. Ses actifs sont exploités par trois filiales, à savoir Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI), à Montréal, la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, à Cornwall, et la Société du pont de la rivière Ste. Marie, à Sault Ste. Marie, et par deux exploitants de ponts américains.

La Société des ponts fédéraux Limitée a pour mission d'assurer l'entretien des ponts et des structures relevant de ses soins et de son contrôle, et de veiller à ce qu'ils soient sécuritaires et efficaces pour les usagers. La SPFL et ses filiales emploient plus de 150 personnes. La Société rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

Notre examen visait à déterminer si les systèmes et pratiques de la Société et de ses filiales permettaient à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion des ressources est économique et efficace, et que les activités sont menées efficacement. Au cours de nos travaux d'examen détaillé à l'égard de la société mère et des filiales, nous avons concentré notre attention sur les domaines suivants : la gouvernance, la gestion des ponts, la gestion des risques d'entreprise, la planification stratégique, la mesure et la communication des résultats, les consultations auprès des Premiers nations, la passation des marchés, la gestion de l'environnement.

**Pertinence** La Société des ponts fédéraux Limitée et ses filiales possèdent et gèrent certaines des voies de passage fixes qui sont parmi les plus importantes et les plus stratégiques du Canada. En effet, bon an mal an, environ 134 millions de véhicules et environ 67 milliards de dollars de marchandises empruntent les ponts de la Société, qui comptent parmi les plus achalandés en Amérique du Nord. Ces ouvrages jouent donc

un rôle primordial en reliant le réseau de transport et l'économie du Canada au monde.

Des accidents tragiques, notamment l'effondrement de ponts aux structures vieillissantes en Amérique du Nord, ont attiré l'attention publique sur la sécurité des ponts. La Société des ponts fédéraux Limitée et ses filiales doivent surmonter de grandes difficultés pour lutter contre le vieillissement des structures dont elles ont la charge, faire face à l'entrée en vigueur de nouvelles exigences en matière de sûreté et de sécurité pour les ponts nationaux et internationaux, et trouver les moyens de pallier les effets, sur les revenus tirés des ponts, de la réduction du trafic commercial sur les ponts.

### Constatations

Nous avons relevé deux lacunes importantes dans les systèmes et pratiques que nous avons examinés :

- **Question de financement non résolue et menace à la viabilité financière.** Nous avons relevé une lacune importante dans la capacité de la Société des ponts fédéraux Limitée d'entretenir et de réparer les ponts et installations actuels, compte tenu de l'état actuel du financement. Des investissements importants sont nécessaires en ce qui concerne plusieurs ponts situés dans la région de Montréal et les ponts internationaux. La Société estime à 615 millions de dollars les coûts d'entretien et de réfection des ponts et installations actuels au cours des cinq prochaines années. Elle estime par ailleurs que le manque à gagner à l'égard de ces coûts et des dépenses de fonctionnement au cours des cinq prochaines années se chiffre à environ 371 millions. Étant donné que la SPFL et ses filiales ne sont pas autorisées à emprunter, elles auront besoin de fonds fédéraux pour effectuer les réfections. Or si le programme de réfection n'est pas mis en œuvre dans les meilleurs délais, la capacité de la Société à protéger ses actifs (ponts) et à maintenir les services à leur niveau actuel pourrait être mise en péril, ce qui pourrait accroître les risques en matière de sécurité. La Société entrevoit en outre une menace à sa viabilité financière. Cette menace est attribuable à la diminution du trafic des poids lourds sur les ponts internationaux et au déclin des revenus des péages qui en résulte. Il faut que la Société collabore avec le gouvernement pour résoudre ces problèmes de financement et trouver de nouvelles sources de revenu pour assurer sa viabilité financière à long terme.
- **Surveillance insuffisante de la part du conseil d'administration de la société mère.** Nous avons relevé une lacune importante en matière de gouvernance : le Conseil d'administration de la SPFL

n'a pas exercé son rôle ayant trait à la surveillance des activités de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration de la Société n'a pas obtenu, en temps opportun et de façon régulière, tous les renseignements pertinents dont il a besoin, autant de la part des dirigeants de la société que de ceux des filiales, pour être en mesure d'exercer efficacement son rôle en matière de surveillance. Par ailleurs, en raison de la composition du Conseil, qui est de taille réduite, soit de quatre membres seulement, il est difficile pour le Conseil d'administration de la société mère de posséder la combinaison adéquate de compétences et d'expérience qui lui permettrait de surveiller correctement la gestion des activités très diversifiée de la Société et de ses filiales. En outre, le poste de premier dirigeant de la SPFL n'a pas été rempli par un premier dirigeant permanent pendant plus d'un an.

Nous avons constaté que les autres systèmes et pratiques examinés ne présentaient aucune lacune importante, mais que certains éléments nécessitaient une certaine attention ou des améliorations.

- Même si la Société des ponts fédéraux Limitée possède les principaux éléments d'un système de gestion des ponts et applique des pratiques en matière d'inspection qui sont reconnues dans l'industrie, elle doit définir un plan général d'entretien à long terme pour régler en amont les problèmes liés au vieillissement des ponts et des autres infrastructures dont elle a la charge. Elle doit aussi adopter une stratégie de gestion des risques élargie en vue de tenir compte de tous les risques importants auxquels sont exposés tous les ouvrages exploités par ses filiales et les autres exploitants.

**Réaction de la Société des ponts fédéraux Limitée et de son conseil d'administration.** *La Société et son conseil d'administration acceptent nos recommandations. Leurs réponses figurent immédiatement après chacune des recommandations dans le rapport.*





## Opinion découlant de l'examen spécial

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

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) et ses filiales en propriété exclusive, doivent veiller à mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information, et à faire appliquer des méthodes de gestion permettant de fournir l'assurance raisonnable que leurs éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de leurs ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que leurs activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société des ponts fédéraux Limitée et ses filiales en propriété exclusive sont également tenues de soumettre leurs systèmes et pratiques à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen — de juillet à décembre 2007 — les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société et de ses filiales, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration de la Société le 27 novembre 2007. Le plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société et à ses filiales en propriété exclusive d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial, critères que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Notre choix s'appuie également sur les lignes directrices de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. (Les critères, de même que les systèmes et les pratiques examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.)

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes appuyés sur les travaux de vérification interne exécutés en 2007 sur les pratiques de passation des marchés au sein de la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI).

7. Nous avons relevé deux lacunes importantes dans les systèmes et pratiques que nous avons examinés :

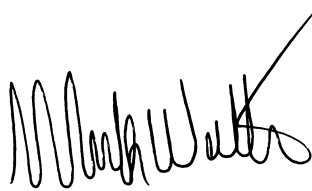
- **Questions de financement non résolues et menace à la viabilité financière.** Nous avons relevé une lacune importante dans la capacité de la Société des ponts fédéraux Limitée d'entretenir et de réparer les ponts et installations actuels, compte tenu de l'état actuel du financement. Des investissements importants sont nécessaires en ce qui concerne plusieurs ponts situés dans la région de Montréal et les ponts internationaux. La Société estime à 615 millions de dollars les coûts d'entretien et de réfection des ponts et installations actuels au cours des cinq prochaines années. Elle estime par ailleurs que le manque à gagner à l'égard de ces coûts et des dépenses de fonctionnement au cours des cinq prochaines années se chiffre à environ 371 millions. Étant donné que la SPFL et ses filiales ne sont pas autorisées à emprunter, elles auront besoin de fonds fédéraux pour effectuer les réfections. Or si le programme de réfection n'est pas mis en œuvre dans les meilleurs délais, la capacité de la Société à protéger ses actifs (ponts) et à maintenir les services à leur niveau actuel pourrait être mise en péril, ce qui pourrait accroître les risques en matière de sécurité. La Société entrevoit en outre une menace à sa viabilité financière. Cette menace est attribuable à la diminution du trafic des poids lourds sur les ponts internationaux et au déclin des revenus des péages qui en résulte. Il faut que la Société collabore avec le gouvernement pour résoudre ces problèmes de financement et trouver de nouvelles sources de revenu pour assurer sa viabilité financière à long terme.
- **Surveillance insuffisante de la part du conseil d'administration de la société mère.** Nous avons relevé une lacune importante en matière de gouvernance : le Conseil d'administration de la SPFL n'a pas exercé son rôle ayant trait à la surveillance des activités de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration de la Société n'a pas obtenu, en temps opportun et de façon régulière, tous les renseignements pertinents dont il a besoin, autant de la

part des dirigeants de la société que de ceux des filiales, pour être en mesure d'exercer efficacement son rôle en matière de surveillance. Par ailleurs, en raison de la composition du Conseil, qui est de taille réduite, soit de quatre membres seulement, il est difficile pour le Conseil d'administration de la société mère de posséder la combinaison adéquate de compétences et d'expérience qui lui permettrait de surveiller correctement la gestion des activités très diversifiées de la Société et de ses filiales. En outre, le poste de premier dirigeant de la SPFL n'a pas été rempli par un premier dirigeant permanent pendant plus d'un an.

**8.** À notre avis, exception faite des lacunes importantes décrites dans les paragraphes précédents, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune autre lacune importante par rapport aux critères d'examen établis.

**9.** Le reste du rapport donne un aperçu de la Société des ponts fédéraux Limitée et de ses filiales, ainsi que des informations plus détaillées sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Mark G. Watters, CA  
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
Le 25 avril 2008



## Aperçu de la Société des ponts fédéraux Limitée

### Contexte

10. La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) a été créée en 1998 à titre de société d'État mère, aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est inscrite à la partie I de l'annexe III sur les sociétés d'État de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.



*Pont Champlain, situé à Montréal*

Source : Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée



*Pont international de la voie maritime, situé à Cornwall*

Source : Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée

11. La Société s'est vu confier la responsabilité de trois filiales. Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI) et la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, ont été cédées à la Société en 1998, par l'ancienne Corporation de la Voie maritime du Saint-Laurent, et la Société du pont de la rivière Ste. Marie a été ajoutée à son portefeuille en 2000.

12. La SPFL et ses filiales assurent la gestion, l'entretien et la réfection du Pont international de la voie maritime à Cornwall, de six ponts, d'une autoroute, de viaducs et d'un tunnel dans la grande agglomération de Montréal, et du pont international des Mille-Îles. En 2000, la Société s'est également vu confier les responsabilités liées au tronçon canadien du pont international de Sault Ste. Marie. Ces structures et ces ponts jouent un rôle primordial en reliant le réseau de transport et l'économie du Canada au monde. Bon an mal an, environ 134 millions de véhicules et environ 67 milliards de dollars de marchandises empruntent les ponts de la Société, qui comptent parmi les plus achalandés du Canada.

13. La SPFL et ses filiales emploient environ 150 personnes. Même si les filiales sont des entités juridiques distinctes qui possèdent leurs propres direction et conseil d'administration, la SPFL leur communique des directives et des orientations. Les filiales ou les exploitants de ponts internationaux gèrent et exploitent directement les ouvrages (voir la pièce 1).

14. **Mandat.** Le mandat de la SPFL n'est pas défini dans une loi du Parlement distincte. Selon ses statuts, la Société a pour mandat de « fournir au gouvernement du Canada sa supervision et son imputabilité pour les ponts sous sa responsabilité, ainsi qu'une orientation stratégique aux exploitants des ouvrages relevant de sa responsabilité ».

**15. Mission.** La Société a pour mission de « garantir au gouvernement du Canada une garde optimale des ponts relevant de ses soins et de son contrôle et de garantir que ces structures sont sécuritaires et efficaces pour les utilisateurs » (*Rapport annuel de 2006-2007*).

**Pièce 1 Statut juridique et responsabilités de la Société des ponts fédéraux Limitée et de ses filiales**

Structures	Sociétés compétentes/ lois habilitantes	Statut juridique	Exploitants
<b>Agglomération montréalaise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pont Jacques-Cartier</li> <li>• Pont Champlain</li> <li>• Estacade du pont Champlain (structure pour briser la glace)</li> <li>• Partie fédérale du pont Honoré-Mercier</li> <li>• Partie fédérale de l'autoroute Bonaventure</li> <li>• Tunnel de Melocheville</li> <li>• Pont Clément</li> </ul>	Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI)  <i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i>	Filiale en propriété exclusive  (100 p. 100 des actions sont détenues par la SPFL.)	PJCCI
<b>Cornwall</b>  Pont international de la voie maritime	Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM)  <i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i>	Filiale en propriété exclusive  (100 p. 100 des actions de CPIVM sont détenues par la SPFL.)	CPIVM (au nom de la SPFL et des propriétaires américains)
<b>Sault Ste. Marie</b>  Pont international de Sault Ste. Marie	Société du pont de la rivière Ste. Marie  (Loi du Parlement)	Filiale de moins de 100 p. 100  (90,67 p. 100 des actions de la Société du pont de la rivière Ste. Marie sont détenues par la SPFL. Les autres actions sont détenues par les administrateurs et par la ville de Sault Ste. Marie.)	International Bridge Administration (une entité administrative relevant du ministère des transports de l'État du Michigan), aux termes d'un accord d'exploitation signé avec la Société du pont de la rivière Ste. Marie
<b>Mille-Îles</b>  Pont international des Mille-Îles	Thousand Islands Bridge Authority (société constituée dans l'État de New York), aux termes d'un accord d'exploitation avec la SPFL	N'est pas une filiale  La Société des ponts fédéraux Limitée administre la partie canadienne du pont, conformément au mandat attribué par le gouvernement du Canada.	Thousand Islands Bridge Authority (société américaine)

Source : *Rapport annuel de 2006-2007* de la Société des ponts fédéraux Limitée

## Principaux enjeux

16. Après le départ à la retraite de l'ancien président-directeur général au début de 2007, le poste a été scindé en deux, conformément à la *Loi fédérale sur la responsabilité*. En août 2007, un président a été nommé. Et, en mars 2008, après que le poste de premier dirigeant soit resté vacant plus d'un an, il a été pourvu. Transports Canada a commencé à étudier la structure de gouvernance de la Société des ponts fédéraux Limitée au printemps 2007; le Ministère n'a pas terminé la rédaction de son rapport. La Société reconnaît que ce changement à l'égard de sa structure de gestion permettra d'assurer une meilleure surveillance en garantissant l'indépendance du Conseil d'administration par rapport à la haute direction.

17. Des accidents tragiques survenus récemment sur de vieux ponts en Amérique du Nord ont attiré l'attention publique sur la sécurité des ponts. Depuis, les organismes de réglementation ont placé les ponts sous haute surveillance et ils ont resserré les exigences en matière de sécurité. Par ailleurs, l'accroissement de la circulation sur les ponts de PJCCI à Montréal et les nouvelles questions à résoudre exercent des pressions sur la capacité des structures.

18. En 2007, la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* est entrée en vigueur. Cette loi confère au gouvernement fédéral la responsabilité de surveiller l'entretien, la réfection et l'exploitation des ponts et des tunnels internationaux, et d'approuver les travaux de construction, les modifications et les acquisitions. Transports Canada a élaboré des règlements sur l'entretien, la réfection et l'exploitation des ponts et des tunnels internationaux, notamment une stratégie uniforme de communication d'informations sur ces divers aspects. Le Ministère prévoit que ces règlements entreront en vigueur en 2008.

19. En plus des rapports qu'elles entretiennent avec Transports Canada, la SPFL et ses filiales traitent avec d'autres intervenants, à l'échelon municipal, provincial, fédéral et international, notamment les Premières nations, les exploitants de ponts internationaux, divers ministères fédéraux et provinciaux, ainsi que les municipalités.

## Résultats financiers et tendances

20. Les revenus de la Société et de ses filiales pour 2006-2007 proviennent surtout des péages perçus par les filiales (8 millions de dollars) et des crédits parlementaires attribués aux fins de l'entretien, de la réfection et de l'exploitation des ponts de la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (33 millions de dollars). Les ponts de la région de Montréal sont financés par des crédits

parlementaires fédéraux, alors que les revenus des péages servent à financer l'entretien régulier et l'exploitation continue des ponts internationaux. Les grands projets de réfection et de construction sont généralement financés au moyen de crédits parlementaires (27,2 millions de dollars en 2006-2007).

**21.** Parmi les grands projets qui seront bientôt mis en œuvre, il faut mentionner la réfection du pont Honoré-Mercier, à Montréal, et la construction d'un nouveau pont à Cornwall. Le coût total de ces projets, pour les cinq prochaines années, dépasse, selon les estimations, 200 millions de dollars. D'autres grands projets sont également prévus à Montréal et sur les ponts internationaux, au cours des cinq prochaines années (les coûts d'investissement et de réfection totalisent 615 millions de dollars pour la période de 2009 à 2013, selon les estimations).

**22.** Le trafic commercial sur les ponts internationaux a chuté au cours des dernières années et devrait continuer de diminuer en raison du ralentissement économique. Il serait possible de maintenir les revenus des péages en augmentant les taux, mais le trafic prévu pourrait ne pas être suffisant pour assurer l'autonomie financière de la Société et de ses filiales à moyen et à long terme.

### **Objet de l'examen spécial**

**23.** Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de la SPFL et de ses filiales dans les secteurs suivants :

- gouvernance;
- gestion des ponts;
- gestion des risques d'entreprise;
- planification stratégique et mesure et communication des résultats;
- consultations auprès des Premières nations;
- passation des marchés;
- gestion de l'environnement.

Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et pratiques fournissent à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Il ne s'agissait pas de vérifier la sécurité des ponts, mais



plutôt de déterminer si la Société et ses filiales ont l'assurance raisonnable que leurs ponts sont sécuritaires.

**24.** La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

## Observations et recommandations

### Financement et viabilité financière

#### Question de financement non résolue et menace à la viabilité financière

**25.** Nous nous attendons à ce que la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) veuille à prendre les mesures nécessaires pour corriger, en temps opportun et à coût avantageux, les défaillances que pourraient présenter les ponts, et à qu'elle se soit dotée d'un plan à l'égard de la viabilité des ponts internationaux. Nous avons relevé une lacune importante dans la capacité de la SPFL d'entretenir et de réparer les ponts et installations actuels, compte tenu de l'état actuel du financement. Des investissements importants sont nécessaires à l'égard de plusieurs ponts situés dans la région de Montréal et des ponts internationaux. La SPFL estime que le manque à gagner à l'égard des coûts d'entretien et de réfection des ponts et installations actuels et d'autres dépenses de fonctionnement au cours des cinq prochaines années se chiffre à environ 371 millions de dollars.

**26.** La Société entrevoit en outre une menace à sa viabilité financière. Cette menace est attribuable à la diminution du trafic des poids lourds sur les ponts internationaux et au déclin des revenus des péages qui en résulte. De toute évidence, selon les estimations, les revenus des péages et les crédits parlementaires prévus ne suffiront pas à financer entièrement les dépenses de fonctionnement, de réparation et de réfection nécessaires pour assurer l'entretien des ponts dont la Société a la charge (voir la pièce 2). La Société doit trouver de nouvelles sources de revenu pour assurer sa viabilité financière à long terme.

**27.** Selon les estimations de la Société, les coûts de réfection, de réparation et de remplacement des ponts et des installations au cours des cinq prochaines années totaliseront 615 millions de dollars. Ces coûts sont présentés sous forme d'estimations des dépenses de réfection et de réparation dans la pièce 3. La Société prévoit que les fonds fédéraux accordés par voie de crédits parlementaires augmenteront pour ces travaux.

**Pièce 2 Les revenus prévus ne suffiront pas à financer entièrement les dépenses de fonctionnement, de réparation et de réfection pour assurer l'entretien des ponts et des installations, selon les estimations**

Manque à gagner estimatif de la Société (portion fédérale)	2009–2013 (millions \$)		2009–2013 (millions \$)
	Région de Montréal	Ponts internationaux	Total
<b>Revenus estimatifs</b>			
Fonctionnement	4	46	50
Financement provenant de la Société des ponts fédéraux Limitée	12	–	12
Crédits parlementaires	160	74	234
<b>Total des revenus estimatifs</b>	<b>176</b>	<b>120</b>	<b>296</b>
<b>Dépenses estimatives</b>			
Réfection et réparations	468	147	615
Autres dépenses de fonctionnement	40	12	52
<b>Total des dépenses estimatives</b>	<b>508</b>	<b>159</b>	<b>667</b>
<b>Manque à gagner estimatif net</b>	<b>(332)</b>	<b>(39)</b>	<b>(371)</b>

Source : Rapports financiers internes de la Société des ponts fédéraux Limitée

### L'infrastructure vieillissante du pont Champlain a besoin de réparations

28. Depuis l'examen spécial que nous avons mené en 2003, la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI) a recensé de nouvelles lacunes qui touchent à certaines composantes clés du pont Champlain, un ouvrage qui constitue l'un des principaux actifs de cette société. Le pont, qui a 47 ans, se rapproche de la fin de sa durée de vie utile estimative. PJCCI a dressé la liste de plusieurs réfections prioritaires qui sont nécessaires pour garantir la sécurité du pont et maintenir le niveau de service actuel. Il s'agit de travaux de réfection importants qui nécessiteront des investissements importants. Si le programme de réfection n'est pas mis en œuvre dans les meilleurs délais, la capacité de protéger les actifs (pont) et de maintenir les services à leur niveau actuel pourrait être menacée, ce qui pourrait accroître les risques en matière de sécurité. Les paragraphes qui suivent décrivent certaines des réfections qui sont nécessaires.

**Pièce 3 Selon les estimations, les dépenses de réfection et de réparation se chiffreront à 615 millions de dollars**

Ponts et installations	Dépenses de réfection et de réparation (portion fédérale) 2009-2013 (en millions de dollars)
<b>Structures situées dans la région de Montréal</b>	
Pont Champlain — travaux d'entretien majeurs	119
Pont Mercier	126
Pont de l'Île-des-soeurs, autoroute 15 et pont Clément	106
Autres dépenses de réfection et de réparation	117
<b>Ponts internationaux</b>	
Cornwall	88
Sault Ste. Marie	53
Autres	6
<b>Total</b>	<b>615</b>

Source : Rapports financiers internes de la Société des ponts fédéraux Limitée

**29.** En 2006, lors de l'examen de la capacité des poutres de rive en béton précontraint (une des composantes clés) du pont Champlain, PJCCI a constaté qu'il y avait un risque possible lié à une sollicitation de cisaillement trop élevée. Cette sollicitation de cisaillement trop élevée pourrait exercer des pressions indues sur les poutres de rive et, très vraisemblablement, réduire la capacité portante du pont.

**30.** En 2007, PJCCI a décelé de la corrosion à l'intérieur d'une poutre principale en béton du pont à un endroit où cet élément n'est pas reconnu comme étant sujet à la corrosion. Cette corrosion pourrait réduire encore davantage la capacité portante du pont. La société a réparé la poutre principale. Cependant, compte tenu des limites inhérentes aux méthodes actuelles d'examen de l'état de l'intérieur des structures en béton, PJCCI n'est pas en mesure d'évaluer complètement l'état des 99 autres poutres semblables. Selon la société, pour déterminer si les autres poutres ont subi des dommages et en évaluer la gravité le cas échéant, il faudrait employer des méthodes d'évaluation destructives. De plus, cela coûterait plusieurs millions de dollars et prendrait plusieurs mois. PJCCI a donc décidé, en lieu et place, de renforcer la structure de toutes les poutres de rive pour

assurer le respect des normes minimales en matière de capacité portante.

**31.** En 2008, une analyse sur la capacité portante du pont réalisée par PJCCI a révélé de nouvelles lacunes dans 7 des 50 chevêtres des piles. L'analyse a indiqué que sept des chevêtres des piles n'avaient pas été construits selon la conception originale et qu'ils devaient être renforcés.

**32.** Pour tenir compte de la situation, PJCCI a actualisé son plan d'entretien à long terme en y inscrivant le renforcement des poutres de rive en vue de réduire le risque possible lié à la sollicitation de cisaillement, et l'accélération du renforcement des autres poutres pour régler le problème de corrosion. La société envisage également des solutions pour régler la lacune découverte récemment dans les chevêtres des piles du pont. Le plan prévoyait déjà des travaux importants sur d'autres composantes clés du pont, notamment les piles, les joints et les chevêtres des piles. On y avait notamment tenu compte de la performance future des principales composantes du pont quant au maintien des services au niveau actuel pendant la vie utile du pont Champlain.

**33.** Dans son plan d'entretien à long terme actualisé, PJCCI estime qu'il faudra plus de 119 millions de dollars au cours des cinq prochaines années et 73 millions de plus au cours des cinq années suivantes pour réparer le pont Champlain, soit 192 millions de dollars en tout sur dix ans. PJCCI n'aura la capacité financière de remédier à ces lacunes et de maintenir les services au niveau actuel que si la société obtient les fonds nécessaires. Or, elle ne dispose pas de la totalité des 192 millions de dollars nécessaires pour exécuter ces travaux et, jusqu'à maintenant, la SPFL n'a pas formulé de demande officielle à cet égard.

**34.** Même si les inspections menées par PJCCI sont reconnues par l'industrie et comparables à celles d'autres exploitants de ponts, elles ne permettent pas de prévoir avec exactitude le moment où la dégradation des structures en raison du vieillissement menacera la sécurité du pont Champlain. Une étude de risques menée récemment sur le pont Champlain souligne certains de ces enjeux. À notre avis, ces risques sont importants et PJCCI doit continuer de les gérer en toute priorité.

**35.** Les nouvelles lacunes recensées et les risques qui en découlent pour le pont Champlain ont soulevé des questions importantes quant à l'intérêt économique à long terme [du point de vue du rapport

coût-efficacité] de préserver le pont. En 2006, PJCCI a analysé les coûts du cycle de vie du projet de réfection et d'entretien du pont Champlain, jusqu'à la fin de sa vie utile. La société prévoit mener d'autres études au cours de la prochaine année pour mettre à jour les estimations des coûts établies en 2006. Il est nécessaire pour PJCCI de déterminer s'il serait plus économique à long terme de remplacer le pont que de le réparer, et pour la SPFL de formuler une recommandation à Transports Canada pour obtenir tous les fonds supplémentaires qui lui sont nécessaires.

### **Des lacunes recensées lors d'inspections d'autres ponts ne sont toujours pas corrigées**

**36. Pont Mercier.** Une inspection détaillée menée en 2004 sur le pont Mercier a révélé que certaines composantes essentielles du pont présentaient des lacunes sérieuses. Même si ce pont est l'un des plus achalandés de Montréal et qu'il y a peu de solutions pour rediriger la circulation, PJCCI a conclu qu'il n'était plus possible d'attendre jusqu'en 2012 pour entreprendre un vaste projet de réfection du pont. Après avoir examiné divers plans de réfection, la société a conclu, avec le concours d'ingénieurs-conseils qualifiés, qu'il était plus économique et pratique de remplacer les principales composantes déficientes, notamment le tablier, que de construire un nouveau pont. PJCCI a récemment passé un contrat pour commencer les travaux de réfection du pont Mercier.

**37.** Les coûts estimatifs des travaux de réfection du pont Mercier se chiffrent à 126 millions de dollars au cours des cinq prochaines années (148 millions au total). Cette estimation dépasse de 63 millions de dollars l'estimation originale de 85 millions de dollars. PJCCI attribue cette hausse principalement au fait que le plan des travaux était préliminaire, qu'il y a eu des imprévus importants, des modifications aux exigences de construction, et une sous-évaluation des coûts des travaux. PJCCI en a conclu qu'en raison de la hausse imprévue des coûts, il faudra 63 millions de dollars de plus que la somme approuvée en 2006 pour les travaux du pont Mercier. Le financement déjà approuvé ne permettra de financer qu'en partie les travaux de réfection du pont Mercier, et PJCCI prépare une demande de fonds supplémentaires au gouvernement fédéral pour financer le reste des coûts estimatifs.

**38. Pont de l'Île-des-soeurs, autoroute 15 et pont Clément.** En 2006, PJCCI a retenu les services d'une firme de génie-conseil compétente qui a constaté que la capacité portante du pont Clément ne respectait pas les normes minimales en la matière établies dans le

*Code canadien sur le calcul des ponts routiers* en vigueur au moment de l'étude. PJCCI a immédiatement imposé des restrictions à la circulation des camions sur le pont et entrepris des travaux de réfection d'urgence, qui devraient être achevés à l'automne 2008. La société estime qu'il faudra consacrer 6 millions de dollars aux travaux nécessaires pour rendre le pont conforme à la norme. De plus, PJCCI a évalué que les coûts des projets de réfection du pont de l'Île-des-soeurs et de l'autoroute 15 s'établiraient à environ 100 millions de dollars.

**39. Viaducs.** PJCCI assure également la gestion de 20 viaducs (et de 6 autres structures mineures) qui se situent, pour la plupart, sur l'autoroute Bonaventure et la voie d'approche de l'autoroute 15-Nord qui relie le centre-ville de Montréal et le réseau métropolitain d'autoroutes (autoroutes provinciales 15 et 20). En décembre 2007, après la publication du rapport Johnson sur l'effondrement du viaduc de la Concorde — lequel rapport formulait des recommandations visant les programmes de conception et d'entretien des ponts — PJCCI a indiqué que deux de ses structures possédaient des caractéristiques semblables au viaduc de la Concorde et pouvaient donc poser certains risques, même sans preuve visible de lacunes graves. PJCCI et une firme de génie-conseil vont exécuter une inspection spécialisée pour évaluer l'état des structures et la nécessité de les réparer ou de les réhabiliter. Il faut que la société refasse aussi le calcul de la capacité portante de chacune des structures en fonction du *Code canadien sur le calcul des ponts routiers* de 2006. On prévoit que les résultats de cette inspection spécialisée seront révélés avant la fin de 2008.

**40. Ponts internationaux.** Le volume de trafic est beaucoup moindre sur les ponts internationaux qui se dégradent beaucoup moins que les ouvrages de la région montréalaise. De plus, les exploitants utilisent moins de sel ou préfèrent épandre du sable dans le cadre de leurs programmes d'entretien. Selon de récentes inspections, exception faite du pont du chenal du Nord à Cornwall, les ponts sont donc en bon état et ne semblent pas nécessiter de travaux de réhabilitation importants au cours des cinq prochaines années.

**41.** Par ailleurs, le tablier du pont du chenal du Nord — une des composantes clés du pont — s'est grandement détérioré. De récentes inspections ont révélé que le pont, notamment le tablier et la structure d'acier, devrait subir des travaux majeurs de réhabilitation d'ici à 2010. Après avoir effectué une analyse de rentabilité, la SPFL a conclu qu'il serait plus économique de construire un nouveau pont à travée basse que de préserver le pont actuel. Selon les estimations de la SPFL, il en coûterait au total 76 millions de dollars pour remplacer le pont du

chenal du Nord (sur la somme estimative de 88 millions en coût d'investissement et de réfection pour Cornwall; voir la pièce 3). Entre-temps, l'exploitant du pont procède à certains travaux d'entretien pour garantir la sécurité des usagers qui empruntent le pont. Selon la SPFL et sa filiale, la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, les résultats d'une inspection détaillée effectuée en 2007 indiquent que le pont reste sécuritaire et que d'autres travaux sont nécessaires pour assurer l'entretien du pont jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou complètement remis en état.

42. En ce qui a trait aux autres ponts internationaux, la SPFL prévoit des investissements importants consacrés à l'amélioration des services aux installations de Sault Ste. Marie. Parmi d'autres dépenses d'investissement, on prévoit l'amélioration des installations qu'occupe l'Agence des services frontaliers du Canada aux ponts internationaux pour surveiller l'entrée des personnes et des biens au Canada. En vertu de la *Loi sur les douanes* et d'autres lois connexes, les améliorations apportées à ces installations sont à la charge des exploitants de ponts à péage. Selon les estimations de la SPFL, les coûts de ces services s'élèvent à 53 millions de dollars. Les revenus des péages actuels provenant des ponts internationaux sont insuffisants pour assurer le financement des investissements prévus.

43. **Recommandation.** La Société des ponts fédéraux Limitée devrait collaborer avec Transports Canada en vue de recenser les solutions qui lui permettraient d'assurer la viabilité financière tant de la société mère que des filiales. Entre-temps, la Société devrait collaborer avec le gouvernement pour assurer la sécurité des usagers des ponts dont elle a la charge en trouvant, dans les plus brefs délais, les fonds nécessaires pour exécuter les réfections qui s'imposent pour ces ponts. La société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée devrait procéder à un examen approfondi en vue de déterminer s'il serait moins coûteux à long terme de remplacer le pont Champlain que de le réparer et la SPFL devrait formuler une recommandation à Transports Canada pour obtenir les fonds nécessaires.

**Réponse de la Société.** *La Société accepte cette recommandation. Elle poursuivra ses discussions avec Transports Canada et déterminera les solutions possibles en vue d'assurer la viabilité financière à long terme de la société mère et des filiales. La Société continuera de sensibiliser Transports Canada à l'importance de résoudre les problèmes de financement liés à tous les ponts dont elle a la charge, y compris le pont Champlain.*

**Gouvernance**    **Le conseil d'administration de la société mère n'a pas exercé son rôle en matière de surveillance**

44. La structure de gouvernance de la Société des ponts fédéraux Limitée et de ses filiales est très complexe. Le Conseil d'administration de la SPFL, la société mère, se compose de quatre administrateurs, notamment un président et un vice-président. Le Conseil comporte cinq comités : un comité de vérification, un comité des ressources humaines, un comité des nominations, un comité de gouvernance d'entreprise et un comité de gestion des risques, dont les membres sont tous choisis parmi les quatre membres du Conseil. Les trois filiales possèdent toutes leur propre conseil d'administration, où siègent 20 membres en tout qui sont nommés par la SPFL. Ces conseils d'administration comptent environ dix comités. De plus, deux autres conseils d'administration surveillent les ponts internationaux.

45. Nous avons axé notre examen sur la structure et les pratiques de gouvernance de la SPFL, notamment sur les rapports entre la société mère et les filiales. Nous nous attendions à ce que la SPFL dispose d'une structure de gouvernance efficace et de pratiques exemplaires en la matière.

46. Nous avons relevé une lacune importante en matière de gouvernance : le Conseil d'administration de la SPFL n'a pas exercé son rôle ayant trait à la surveillance des activités de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration de la Société n'a pas obtenu, en temps opportun et de façon régulière, tous les renseignements pertinents dont il a besoin, de la part des dirigeants de la société mère comme des filiales, pour être en mesure d'exercer efficacement son rôle en matière de surveillance. Par ailleurs, en raison de la composition du Conseil, qui est de petite taille, soit de quatre membres seulement, il est difficile pour le Conseil d'administration de la société mère de posséder la combinaison adéquate de compétences et d'expérience qui lui permettrait de surveiller correctement la gestion des activités très diversifiées de la Société et de ses filiales. En outre, le poste de premier dirigeant de la SPFL n'a pas été rempli par un premier dirigeant permanent pendant plus d'un an.

47. Il serait opportun de clarifier et d'énoncer de manière explicite les attentes quant aux rôles, aux responsabilités et aux obligations de reddition de comptes du Conseil d'administration de la société mère, de la haute direction et des filiales. Depuis 2003, le Conseil d'administration de la société mère interprète son mandat et définit ses fonctions. Cependant, les fonctions établies sont génériques et ne visent pas expressément les activités de la SPFL et de ses filiales. Elles



ne précisent pas clairement comment le Conseil, la haute direction et les filiales veilleront à ce que la SPFL s'acquitte de sa mission et remplisse son mandat.

48. Jusqu'à ce que les postes soient scindés en 2007, une seule personne assumait les fonctions de président et celles de premier dirigeant de la société mère et d'une filiale (PJCCI). Maintenant que ces fonctions sont assumées par des personnes différentes, le Conseil d'administration de la société mère doit revoir les responsabilités, les obligations de reddition de comptes et les pouvoirs des membres de la haute direction de la société mère, tout comme ceux des filiales et des exploitants de ponts internationaux. Il doit en outre déterminer quels seront les effets de la séparation des postes sur les relations entre le Conseil d'administration de la société mère, la haute direction et les filiales. La complexité de la structure de gouvernance influera sur la capacité de la SPFL de mettre en œuvre ces changements. Le fait de préciser les rôles et les responsabilités devrait aider la première dirigeante de la société mère, qui vient tout juste d'être nommée, à mieux faire connaître au gouvernement aussi bien les difficultés que la Société et les filiales doivent résoudre que les occasions à saisir.

49. Le Conseil d'administration de la société mère a évalué son propre rendement pour la dernière fois en 2006. Il est souhaitable que le Conseil mette en œuvre un processus régulier d'évaluation du rendement qui s'appuie sur des pratiques exemplaires.

50. **Recommandation.** Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait mettre à jour les attentes à l'égard des rôles, des responsabilités et des obligations de reddition de comptes du Conseil d'administration de la société mère, de la haute direction et des filiales, maintenant que les rôles respectifs de président et de premier dirigeant de la SPFL et de la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée ont été séparés.

*Réponse du Conseil d'administration.* Le Conseil d'administration de la société d'État mère accepte cette recommandation. Il précisera les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes du conseil et de la haute direction tant au sein de la société mère qu'au sein des filiales. Maintenant qu'une première dirigeante a été nommée, le Conseil sera en mesure de modifier ses lettres d'attentes adressées aux filiales et de leur indiquer le rôle important qui sera désormais confié à la première dirigeante qui devra s'assurer que les filiales contribuent à l'exécution du mandat de la Société. Le Conseil d'administration de la société mère procédera régulièrement à l'évaluation de son propre rendement. De plus, étant donné que les membres des conseils d'administration des filiales ont désormais eu

*l'occasion de collaborer avec un de leur collègue à titre de président, ils seront en mesure d'évaluer les résultats de l'ensemble de leur conseil d'administration et d'indiquer toutes les fonctions du conseil qui devront être réévaluées. Le processus de nomination des membres des conseils d'administration des filiales fera l'objet d'un examen pour l'aligner sur les pratiques exemplaires en la matière, et les règlements internes seront modifiés en conséquence.*

**51. L'information communiquée au Conseil d'administration de la société mère n'est pas nécessairement à jour et complète.** Le Conseil d'administration de la société mère n'a pas précisé l'information que devraient lui communiquer la haute direction et les filiales, en temps opportun et de façon régulière, pour lui permettre d'assumer pleinement son rôle en matière de surveillance. Nous avons examiné l'information communiquée aux membres du Conseil d'administration de la société mère avant les réunions. Nous avons constaté que, dans plusieurs cas, l'information qui servait à prendre des décisions ne comprenait pas d'analyse des solutions de rechange possibles. Lors de chacune de ses réunions, le Conseil d'administration de la société mère a reçu un certain nombre de rapports d'étape des filiales sur des questions les concernant. Nous avons, cependant, constaté que ces rapports n'étaient pas toujours remis en temps opportun. Nous avons aussi constaté que, souvent, les exposés sur les nouvelles lacunes recensées pour certains ponts faisant l'objet de discussions ne contenaient pas certains renseignements clés qui auraient aidé le Conseil d'administration de la société mère à déterminer si les ponts respectaient toujours le *Code canadien sur le calcul des ponts routiers* ou à comprendre la gravité des lacunes et leurs répercussions sur la sécurité des ponts.

**52.** De plus, les rapports n'étaient pas toujours fondés sur les risques et ne permettaient pas au Conseil de la société mère d'évaluer les modalités de gestion des risques mises en application par la SPFL et ses filiales. Le Conseil n'a pas obtenu régulièrement tous les renseignements pertinents sur l'état des ponts, ni sur les modalités d'exécution des inspections et les normes utilisées pendant les inspections, ni sur la manière dont est établi l'ordre de priorité des travaux de réfection. Il n'a pas non plus reçu régulièrement d'informations financières sur certains ponts internationaux. Par ailleurs, nous avons trouvé peu de documentation indiquant que le Conseil d'administration de la société mère avait été informé des résultats clés des inspections menées.

**53.** Les lettres d'attentes du Conseil de la SPFL adressées aux filiales obligent les filiales à fournir de l'information pertinente, en temps opportun — par exemple, sur les projets de réfection. Cependant, la société mère n'a pas défini toutes les informations dont elle a besoin, le type d'informations souhaité et le moment où elle en a besoin. Le Conseil n'a pas non plus évalué s'il recevait de l'information adéquate pour lui permettre d'exercer son rôle en matière de gérance.

**54.** Certains membres du Conseil ont rencontré personnellement la direction de la SPFL ou des filiales pour obtenir les renseignements qui leur manquaient, surtout sur les risques liés aux ponts et les nouvelles lacunes. Cependant, il est difficile de savoir si cette information a été communiquée aux autres membres du Conseil et prise en compte lors de la prise des décisions.

**55.** Les membres du Conseil reçoivent peu de formation ou d'orientation. Dans le cadre du processus d'orientation, le Conseil remet certains documents aux nouveaux membres, comme les règlements internes de la Société. Cependant, les nouveaux membres n'ont pas reçu de l'information sur la structure de gouvernance des filiales ou sur les relations entre le Conseil d'administration de la société mère et les conseils d'administration des filiales. Les nouveaux membres n'ont pas tous visité, non plus, les ponts peu après leur nomination. Le Conseil de la société mère doit préparer une formation et une orientation plus complètes et actuelles en vue de mieux informer les nouveaux administrateurs des activités de la Société et de ses filiales.

**56.** Les comptes rendus des réunions du Conseil d'administration de la société mère et de ses comités ne fournissent pas toujours suffisamment de précisions sur la nature des discussions, les solutions envisagées et l'analyse qui étaye les décisions importantes. Sans un niveau adéquat de documentation pour les réunions du Conseil de la société mère et de ses comités, les membres du Conseil ont de la difficulté à comprendre le contexte dans lequel les décisions sont prises.

**57. Recommandation.** En plus d'obtenir l'information exigée dans les lettres d'attentes adressées aux filiales, le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait définir l'information dont il a besoin sur les principales activités et les risques clés de la SPFL et de ses filiales, et veiller à obtenir, en temps opportun et de façon régulière, tous les renseignements pertinents qui lui permettront de s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance.

**Réponse du Conseil d'administration.** *Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation. Il examinera de nouveau les exigences ayant trait à la divulgation d'informations sur les activités et les risques clés formulées dans les lettres d'attentes adressées aux filiales, pour veiller à ce que l'information soit fondée sur les risques, qu'elle soit complète et qu'elle soit communiquée en temps opportun.*

**58. Le processus de nomination des membres des conseils d'administration des filiales n'est pas clair.** Il n'y a pas toujours de discussions officielles avec les conseils d'administration des filiales pour déterminer les compétences dont ils ont besoin, et les membres ne savent pas toujours qui est chargé de formuler des recommandations concernant les nominations. Le Conseil d'administration de la société mère doit définir un processus de nomination pour veiller à pourvoir les postes vacants au sein des conseils d'administration des filiales avec des personnes qui possèdent les compétences et l'expérience dont les conseils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités de gérance. Il conviendrait que les règlements internes des filiales fixent des mandats dont la durée permette d'assurer à la fois la continuité des compétences et le renouvellement des titulaires de poste au sein des conseils d'administration des filiales.

**59. Le profil du Conseil de la société mère est incomplet.** Après notre examen spécial de 2003, le Conseil d'administration de la société mère a créé un comité des nominations qui, en 2005, a examiné le profil de compétences du Conseil ainsi que les compétences et l'expérience des membres. Le Conseil d'administration de la société mère a communiqué ce profil au gouvernement fédéral. Le profil recense certaines compétences et certains domaines d'expérience liés aux besoins du Conseil de la société mère, dans son ensemble, notamment des compétences financières et une expérience en services techniques généraux. Nous avons toutefois constaté que le profil était incomplet : les besoins liés à certains domaines et à certaines compétences clés n'y sont pas mentionnés, notamment dans les domaines de l'ingénierie des structures, des consultations auprès des Premières nations ou de la gestion de l'environnement.

**60.** Le Conseil d'administration de la société mère a toujours besoin de compétences et d'expérience dans des domaines clés liés aux activités de la SPFL et de ses filiales, et qui lui permettraient de mener des discussions approfondies et de prendre des décisions éclairées. Le profil de la société mère a besoin d'une mise à jour. Nous sommes conscients qu'au sein d'un conseil d'administration de petite taille — soit de quatre membres dans le cas présent — il est difficile de réunir toutes les compétences qui permettraient au Conseil

de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gérance. Le Conseil d'administration nous a fait savoir qu'il avait retenu les services d'un ingénieur chevronné pour le conseiller; toutefois, le Conseil n'a pas fait appel à des spécialistes externes pour l'aider dans les domaines de la consultation des Premières nations et de la gestion de l'environnement.

**61. Recommandation.** Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée devrait mettre à jour son profil de compétences, recenser les compétences et l'expérience dont il a besoin, et faire connaître ses besoins au gouvernement. Il devrait faire appel à des spécialistes externes pour compléter les compétences et l'expérience de ses membres.

*Réponse du Conseil d'administration.* Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation et mettra à jour son profil de compétences, qui a été établi en 2005. Lorsque le Conseil informera le gouvernement fédéral d'un poste à pourvoir, il continuera de recenser les compétences et l'expérience qui lui manquent et de faire connaître ses besoins comme il l'a fait tout récemment. Le Conseil continuera également à faire appel à des spécialistes externes pour compléter les compétences et l'expérience de ses membres. Par le passé, lorsqu'aucun de ses membres ne possédait de compétence en génie, le Conseil avait retenu les services d'un ingénieur chevronné et hautement reconnu pour obtenir des avis pertinents.

**62. La séparation des fonctions renforcera l'indépendance du Conseil.** La séparation du poste de président et du poste de premier dirigeant au sein de la SPFL renforcera sans doute l'indépendance du Conseil d'administration de la SPFL et de ses filiales, et la surveillance qui est exercée. D'autres modifications sont toutefois nécessaires pour faire en sorte que les membres des conseils d'administration de la société mère et des filiales ne participent pas aux décisions courantes de gestion des sociétés. Au sein de PJCCI, par exemple, certaines activités du comité de gestion du conseil d'administration et certaines activités de la direction se chevauchent les unes les autres :

- Une même personne occupe les postes de président à temps partiel, de président du Conseil, de vice-président du comité de vérification et de membre du comité de gestion.
- Le comité de gestion est formé de trois administrateurs qui sont notamment chargés de participer aux activités courantes ainsi qu'à la planification et à la gestion de projets spéciaux de réfection.

**63.** Un remaniement de la structure de gouvernance de la SPFL et de ses filiales, associé à l'établissement d'une définition précise des rôles et responsabilités, est nécessaire en vue de garantir l'indépendance des membres du conseil d'administration et de ses comités à l'égard de la haute direction. Les conseils d'administration de la société mère et des filiales doivent être en mesure de surveiller le fonctionnement de chaque société et d'établir le bien-fondé des décisions de la direction pour veiller aux intérêts primordiaux de chaque société.

**64. Recommandation.** Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait revoir sa structure de gouvernance et clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes de ses membres et de ses comités, pour renforcer davantage l'indépendance du conseil d'administration de la SPFL et des conseils d'administration des filiales.

*Réponse du Conseil d'administration.* Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation. Le rôle du conseil est clair : il doit surveiller les activités de la Société. Ce rôle est distinct de la gestion quotidienne des activités de la Société. Le Conseil révisera sa structure de gouvernance en vue de renforcer l'indépendance du Conseil d'administration de la SPFL et des conseils d'administration des filiales. Il modifiera en outre le code sur les conflits d'intérêts actuel et y ajoutera une déclaration portant sur cette question en particulier. Le Conseil comblera toute lacune en matière de gouvernance au moyen des lettres d'attentes adressées aux filiales.

**65. Examen de la structure de gouvernance et du mandat.** Selon Transports Canada, ni le mandat de la SPFL ni sa structure de gouvernance n'ont été examinés officiellement depuis la fondation de la Société en 1998. Le mandat d'une société d'État est généralement examiné de temps en temps en vue de déterminer s'il est toujours pertinent. Étant donné que le problème de la viabilité financière de la Société se pose toujours, que des changements ont récemment été apportés au contexte opérationnel de la SPFL à la suite de l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, que la nouvelle *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* est entrée en vigueur, et que Transports Canada étudie la structure de gouvernance de la SPFL (voir le paragraphe 16), il serait aujourd'hui opportun que le gouvernement examine le mandat de la société mère afin de déterminer si la SPFL joue toujours un rôle pertinent. Un tel examen devrait normalement aller au-delà de l'étendue de l'examen annuel du plan d'entreprise.

**66.** Nous nous attendrions à ce que l'examen permette d'évaluer la validité du mandat de la SPFL, la pertinence de préserver la société

mère, et les résultats obtenus pour ce qui est de satisfaire, d'une manière efficace par rapport aux coûts, aux besoins qui sont implicites à l'égard du mandat de la Société. En plus de préciser la mission de la SPFL, un examen du mandat aiderait le Conseil d'administration à définir l'orientation stratégique de la Société et à établir son plan d'entreprise.

**67. Recommandation.** Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait demander au gouvernement de procéder à un examen en vue de préciser le mandat de la Société et d'en évaluer la pertinence; l'examen devrait porter notamment sur la structure de gouvernance de la SPFL.

*Réponse du Conseil d'administration.* Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation et demandera au gouvernement de procéder à l'examen du mandat de la Société, y compris la structure de gouvernance, pour en préciser l'énoncé et en évaluer la pertinence.

## Gestion des ponts

### La Société possède les éléments clés d'un système de gestion des ponts

**68.** Nous nous attendions à ce que la Société possède un système de gestion des ponts efficace en vue d'assurer la sécurité de ses ponts pour tous les usagers. Un système efficace de gestion des ponts permet la collecte de données fiables sur toutes les composantes des ponts, et prévoit des inspections acceptables pour prédire l'état à venir des ponts, planifier les réfections qui sont nécessaires en vue de préserver et de sauvegarder les actifs pendant le reste de leur durée de vie utile, et établir des budgets de mise en œuvre de ces plans.

**69.** Nous avons constaté que les filiales et les exploitants de ponts avaient instauré les principaux éléments d'un système efficace de gestion des ponts. Ils possèdent un inventaire précis des principales composantes des ponts et ils effectuent des inspections et des études pour recueillir des données sur l'état de ces composantes. Nous avons constaté que chacun des exploitants de ponts utilise l'information recueillie pour définir un plan d'entretien à long terme pour ses ponts, notamment établir un budget pour les coûts prévus à l'égard de l'entretien et des immobilisations.

### Les pratiques d'inspection qui permettent de recueillir des données sur les ponts sont reconnues par l'industrie

**70.** Même si les filiales et les exploitants de ponts appliquent différentes politiques et méthodes d'inspection, nous avons constaté que, dans l'ensemble, ils avaient instauré des pratiques d'inspection

acceptables pour documenter et surveiller l'état des composantes clés de leurs ponts. Ces pratiques se comparent avec les pratiques d'autres exploitants de ponts.

**71. Pont internationaux.** Les exploitants de ponts internationaux sous-traitent les inspections à des firmes de génie-conseil compétentes. Les inspections peuvent être détaillées ou de portée plus générale. L'étendue et la fréquence des inspections sont définies au préalable. Un exploitant de pont procède à une inspection détaillée du pont en entier au cours d'une période de quatre ans, tandis que d'autres exploitants exécutent des inspections détaillées une année et des inspections générales l'année qui suit. Les exploitants de ponts sous-traitent également les inspections spécialisées. De plus, des employés internes font régulièrement des inspections visuelles des ponts. Le nombre d'employés est réduit et seulement deux filiales emploient un ingénieur pour valider les résultats des inspections et participer à l'inspection visuelle des ponts. Les ingénieurs employés par la société mère ne surveillent pas forcément chacune de ces inspections. Les exploitants de ponts s'en remettent surtout aux experts-conseils pour leur fournir l'assurance que leurs ponts sont sécuritaires. L'information recueillie lors des inspections sert à déterminer les réfections qui sont prioritaires et à définir des programmes d'entretien à long terme.

**72. Ponts situés dans la région de Montréal.** Les inspections sont confiées à des firmes de génie-conseil compétentes et elles sont exécutées selon la politique d'inspection applicable. La majeure partie des ponts de PJCCI doit être soumise à une inspection détaillée de l'ensemble de la structure des ponts, tous les cinq ans. Chaque année, la partie qui n'est pas inspectée de manière détaillée [**inspection détaillée**] est soumise à une **inspection générale**. L'étendue des inspections est bien définie et adaptée à chacun des ponts. Nous avons constaté que les exigences relatives aux inspections respectent ou excèdent les normes et les pratiques en vigueur dans l'industrie. Des firmes de génie-conseil compétentes exécutent aussi régulièrement des **inspections spécialisées** des ponts, comme des inspections par ultrasons, pour évaluer l'état d'un pont. Nous avons aussi constaté que ces inspections spécialisées respectent ou dépassent les normes en vigueur dans l'industrie. Des ingénieurs internes qualifiés procèdent régulièrement à un examen visuel des ponts entre les inspections détaillées. Les résultats des inspections sont consignés en dossier dans la base de données de PJCCI en vue d'une utilisation ultérieure.

**Inspection détaillée :** Un examen visuel approfondi de l'état de certaines composantes d'un pont qui sont hors de l'eau et sous l'eau

**Inspection générale :** Un examen visuel d'un pont par une firme de génie-conseil compétente

**Inspection spécialisée :** Une inspection détaillée d'une composante clé d'un pont



### **Les résultats des inspections ayant trait à la sécurité de la partie provinciale du pont Mercier n'ont pas été demandés en temps opportun**

73. Les filiales et les exploitants de ponts conservent normalement un niveau approprié de documentation sur les résultats des inspections ayant trait à la sécurité des ponts. Cependant, nous avons constaté que PJCCI demandait rarement les résultats des inspections pour les parties du pont Mercier qui ne lui appartiennent pas.

74. Le ministère des Transports du Québec (MTQ) est propriétaire de certaines parties du pont Mercier. Une entente entre PJCCI et le MTQ définit les responsabilités relatives à l'entretien de toutes les parties du pont. Or PJCCI n'a jamais demandé les résultats des inspections des parties du pont qui relèvent du MTQ; et l'entente n'oblige pas non plus le MTQ à communiquer les rapports d'inspection à PJCCI.

75. Nous croyons comprendre que PJCCI n'a demandé que tout récemment au MTQ de lui communiquer les rapports d'inspection détaillée sur le pont Mercier, au moment où la société préparait les appels d'offres pour le contrat de réfection. À notre avis, le délai de dix ans pour demander cette information n'est pas acceptable. PJCCI a besoin de renseignements sur toutes les composantes du pont pour être en mesure de formuler une conclusion sur la sécurité de l'ensemble de la structure.

76. **Recommandation.** Pour évaluer régulièrement l'état général du pont Honoré-Mercier, la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée devrait demander, en temps opportun, toute l'information relative à la sécurité des composantes du pont qui appartiennent au ministère des Transports du Québec.

*Réponse de la société.* PJCCI accepte cette recommandation et demandera, en temps opportun, toute l'information relative à la sécurité des composantes du pont Mercier qui appartiennent au ministère des Transports du Québec.

### **La Société n'évalue pas l'état général des ponts et ne produit aucun rapport à cet égard**

77. Nous nous attendions à ce que la SPFL et ses filiales aient évalué l'état général de chacun des ponts dont elles ont la charge et en aient fait connaître les résultats, comme le font d'autres exploitants de ponts. Nous avons constaté que la Société évalue les principales composantes de chacun des ponts, conformément aux pratiques d'inspection des structures établies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mais qu'elle n'évalue pas l'état général de l'ensemble de la

structure. Or cette information pourrait permettre à la société mère de produire un rapport contenant ses conclusions sur l'état général de chacun des ponts et de le présenter au Conseil d'administration de la société mère et à Transports Canada. Nous avons constaté en prenant connaissance de l'ébauche du règlement accompagnant la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* que la SPFL et ses filiales seront tenues de préparer et de présenter une déclaration signée par un ingénieur indiquant l'état général de la structure.

**78. Recommandation.** La Société des ponts fédéraux Limitée et ses filiales devraient évaluer l'état général des ponts dont elles ont la charge. Elles devraient aussi communiquer les conclusions ayant trait à la sécurité de chaque pont au Conseil d'administration de la société mère et à Transports Canada.

*Réponse de la Société.* La SPFL accepte cette recommandation et réexaminera les rapports qui sont communiqués à la fois au Conseil d'administration et à Transports Canada pour s'assurer que tous les rapports d'inspection sur la sécurité qui évaluent l'état général des ponts qui sont sous sa responsabilité sont communiqués annuellement et sont intégrés à son plan d'entreprise.

#### **Il n'y a pas de politiques ni de procédures relatives aux inspections à l'échelle de toute la Société**

**79.** PJCCI a réexaminé son programme d'inspection à l'automne 2007 et adopté une politique relative aux inspections en décembre de la même année. Cette politique définit les responsabilités de la haute direction à l'égard des inspections et décrit l'information qui doit être communiquée au conseil d'administration de PJCCI. La politique précise également l'étendue et la fréquence des inspections pour chaque pont, ainsi que le niveau de documentation qui doit être consigné en dossier. On y tient également compte de l'état actuel des composantes clés de chaque pont au moment de déterminer l'étendue et la fréquence des inspections. Toutefois, il faudrait que les répercussions de toute évolution significative de l'état des composantes des ponts entrent aussi en ligne de compte pour ce qui est de l'étendue et de la fréquence des inspections.

**80.** Nous avons constaté que certaines politiques et procédures relatives aux inspections variaient d'un pont international à un autre. Nous encourageons la société mère à examiner les politiques et procédures relatives aux inspections menées par ses filiales et les exploitants de ponts, à établir une politique relative à l'inspection qui s'appliquerait à l'échelle de toute la Société et à adopter un ensemble

de procédures qui s'appliqueraient à tous les exploitants de ponts pour assurer l'uniformité, le respect de normes minimales et la mise en œuvre, dans les meilleurs délais, des recommandations des inspecteurs de ponts.

### **Les réparations recommandées ne sont pas classées par ordre de priorité à l'échelle de toute la Société**

**81.** Les rapports d'inspection classent les réparations prioritaires en fonction des risques et de la gravité des lacunes recensées au cours des inspections. Les exploitants de ponts règlent la plupart des lacunes dans les 12 mois qui suivent l'inspection. Cependant, les lacunes restantes ne sont pas classées par ordre de priorité à l'échelle de toute la Société afin de déterminer les réparations qui sont les plus urgentes. Il est primordial d'obtenir, auprès des filiales, des renseignements détaillés sur les réparations à faire et sur la performance future des principales composantes des ponts des filiales afin de pouvoir établir un plan d'entretien à long terme pour l'ensemble de la Société.

**82.** En décembre 2007, les exploitants de ponts avaient amorcé la plupart des réparations prioritaires recommandées dans les rapports d'inspection détaillée. Nous avons constaté que PJCCI possède une base de données pour surveiller la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports d'inspection et qu'elle confie à des ingénieurs internes la tâche de donner suite à des recommandations précises dont on leur attribue la charge personnellement. Par ailleurs, nous avons constaté que les ingénieurs internes ne vérifiaient pas toujours si les réparations avaient été effectuées avant la prochaine inspection annuelle. Les documents sur les réparations effectuées et la surveillance exercée par les ingénieurs internes qualifiés sont importants pour garantir un règlement rapide et adapté des problèmes signalés. De plus, il est nécessaire que toutes les données qui servent à établir l'ordre de priorité des réparations et à définir le plan d'entretien à long terme de l'ensemble de la Société soient confirmées par un ingénieur interne qualifié employé par une filiale ou par la Société.

**83. Recommandation.** La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait classer par ordre de priorité à l'échelle de toute la Société les recommandations formulées dans les rapports d'inspection. De même, il faudrait évaluer la performance future des principales composantes de tous les ponts de la SPFL et de ses filiales lors de l'établissement du plan d'entretien à long terme de l'ensemble de la Société, et attribuer les ressources financières en conséquence. En plus de veiller à ce que les réparations prioritaires soient exécutées avant la

prochaine inspection annuelle, un ingénieur interne qualifié devrait assurer une surveillance à l'échelle des filiales ou de la Société, pour obtenir l'assurance que le plan d'entretien à long terme de la Société tienne dûment compte des évaluations établies quant à la performance future des composantes.

**Réponse de la Société.** *La SPFL accepte cette recommandation. Les priorités seront clairement établies dans les plans à long terme de la Société et elles orienteront l'affectation des ressources financières. Un ingénieur interne qualifié exercera une surveillance pour obtenir l'assurance que les priorités sont traitées comme il se doit.*

### **Il faut répondre à l'exigence relative au risque sismique**

**84.** Le *Code canadien sur le calcul des ponts routiers* de 2006 fait obligation aux exploitants de ponts de classer par ordre d'importance leurs structures selon la capacité de fournir certains services (pont de secours, voie de secours ou autres services) après un séisme. Nous nous serions attendus à ce que tous les exploitants de ponts classent leurs ponts et déterminent s'ils respectent cette exigence du Code. Or, même si la SPFL et ses filiales ont mené diverses études sismologiques avant 2000, elles ne se sont pas encore conformées à cette nouvelle exigence. Une telle évaluation permettrait à la Société de mieux comprendre les limites des structures et d'améliorer leur performance, au besoin.

**85. Recommandation.** Les exploitants de ponts devraient mettre à jour leurs études, en fonction du *Code canadien sur le calcul des ponts routiers* de 2006, et prendre des mesures pour respecter l'exigence relative au risque sismique.

**Réponse de la Société.** *La SPFL accepte cette recommandation. Elle examinera les changements apportés au Code canadien sur le calcul des ponts routiers en vue d'évaluer si ses ponts respectent cette exigence et appliquera une stratégie de gestion des risques pour mettre en œuvre des mesures correctives.*

### **Gestion des risques à l'échelle de la Société et de ses filiales**

**86.** Nous nous attendions à ce que la SPFL ait recensé tous les risques importants auxquels elle est exposée, à ce qu'elle ait défini son seuil de tolérance à l'égard de ces risques et à ce qu'elle ait attribué les responsabilités à l'égard de leur atténuation. Dans notre rapport d'examen spécial de 2003, nous avons encouragé la Société à établir un processus de gestion des risques qui serait applicable à l'échelle de la Société dans son ensemble. Nous avons constaté que, depuis 2003, la

Société a progressé dans la mise en œuvre d'un tel processus, mais qu'il lui manque encore certains éléments clés.

**La mise en œuvre d'un processus de gestion des risques applicable à l'ensemble de la Société et de ses filiales n'est pas terminée**

**87.** La SPFL a établi une politique de gestion des risques qui définit les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion des risques d'entreprise et elle a recensé les risques auxquels est exposée la Société. Elle a aussi mis sur pied un comité de gestion des risques qui est chargé de surveiller la mise en œuvre de la politique et d'établir des profils de risques. Les profils ont permis de recenser 26 risques et les mesures d'atténuation connexes dans des domaines comme la gouvernance, les communications et les besoins en matière de financement.

**88.** Nous avons examiné la politique et constaté qu'elle ne précise pas les seuils de tolérance de la Société à l'égard des risques recensés en vue de permettre d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation. De plus, la politique ne précise pas les renseignements qui doivent être communiqués au comité de gestion des risques, au conseil d'administration d'une filiale ou au conseil de la société mère.

**89.** Nous avons également examiné les profils de risques révisés et constaté qu'ils étaient essentiellement génériques et qu'ils ne contenaient pas les éléments suivants :

- les principaux risques dans des secteurs clés, comme la sécurité des ponts, les résultats d'évaluation des principales composantes des ponts, la gestion de l'environnement, et les relations avec les parties prenantes;
- les événements qui pourraient avoir des répercussions négatives sur l'atteinte des objectifs stratégiques;
- la gravité probable des répercussions d'un événement et sa probabilité.

**90.** Ces facteurs sont certes difficiles à évaluer, mais ils sont essentiels pour déterminer les répercussions possibles d'un risque donné sur la capacité de la SPFL à s'acquitter de son mandat, et évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation. Lorsque des mesures d'atténuation ont été recensées dans les profils établis par la Société, nous avons constaté qu'elles avaient été mises en œuvre avec succès.

**91.** Même si la SPFL et ses filiales ont mis en œuvre certains éléments d'un processus de gestion des risques, les risques sont toujours gérés au cas par cas. Les risques sont évalués et les mesures

d'atténuation sont mises en œuvre à l'échelle des projets. Il est difficile de déterminer comment les risques liés aux projets sont intégrés au processus global de gestion des risques et comment ils sont communiqués au comité de gestion des risques et aux conseils d'administration pour garantir une surveillance adéquate des activités de la SPFL et de ses filiales.

**92. Recommandation.** La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait terminer la mise en œuvre de son processus global de gestion des risques et demander à la direction de lui remettre des rapports sur la manière dont ces risques sont gérés afin de vérifier si les mesures d'atténuation ont été mises en œuvre efficacement. L'information à propos des risques devrait être communiquée rapidement au comité de gestion des risques et au Conseil d'administration de la SPFL et aux conseils des filiales pour assurer une surveillance adéquate des activités.

*Réponse de la Société.* La Société accepte cette recommandation. Elle a déjà établi un comité de gestion des risques et elle examinera le processus de communication de l'information à propos des risques à ce comité et au Conseil pour obtenir l'assurance qu'ils reçoivent tous l'information dont ils ont besoin pour exercer une surveillance adéquate.

### Planification stratégique et mesure et communication des résultats

**93.** La planification stratégique définit ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait, en mettant l'accent sur l'avenir. La SPFL a tenu sa séance de planification annuelle en septembre 2007 afin de recenser de nouveaux enjeux clés et de définir des orientations stratégiques pour les aborder. Le plan d'entreprise quinquennal, qui est obligatoire aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, constitue l'aboutissement ultime de ce processus.

#### Des éléments clés manquent dans le plan d'entreprise et le rapport sur le rendement

**94. Le plan d'entreprise.** Nous nous attendions à ce que le plan d'entreprise de la SPFL décrive des objectifs stratégiques utiles pour toutes les activités importantes et des stratégies pour gérer les risques et les nouveaux enjeux. Nous nous attendions aussi à ce que les résultats prévus soient fondés sur des hypothèses solides et à ce que la Société possède des plans à long terme appropriés pour la gestion des ponts. Nous avons constaté que la Société possédait des plans d'entretien à long terme, mais qu'il manquait des éléments clés à son plan d'entreprise.

**95.** Nous avons examiné le dernier plan d'entreprise de la Société et constaté qu'il contenait un énoncé de mission et de mandat. Le plan d'entreprise comprend également les principaux éléments des plans d'investissement à long terme de la plupart des filiales. Cependant, nous avons constaté que le plan d'entreprise doit fournir des renseignements plus complets, notamment sur les points suivants :

- les principaux risques et les nouveaux enjeux, ainsi que les stratégies connexes et les coûts de mise en œuvre;
- l'état général des ponts de la Société et la sécurité des ponts pour les usagers;
- les préoccupations des parties prenantes;
- le déclin de la circulation et la dégradation rapide des structures vieillissantes des ponts et leurs répercussions sur la viabilité financière de la SPFL et de ses filiales;
- les enjeux et les objectifs pour la Société du pont de la rivière Ste. Marie.

**96. Mesure et communication des résultats.** Nous nous attendions à ce que la SPFL évalue son rendement par rapport à ses objectifs stratégiques, et communique les résultats de cette évaluation dans son rapport annuel. Nous avons conclu que la SPFL a satisfait à nos attentes, mais avons relevé certains secteurs susceptibles d'être améliorés.

**97.** Le rapport annuel présente des conclusions sur l'atteinte des objectifs stratégiques et des indicateurs de rendement établis dans le plan d'entreprise. Nous avons, cependant, constaté que le rapport annuel ne contenait pas d'information sur :

- l'état général des ponts de la Société, ni sur la sécurité des ponts pour les usagers;
- les intérêts des parties prenantes et la manière dont on en a tenu compte;
- la viabilité financière de la SPFL et de ses filiales.

**98.** Il est difficile, sans information complète sur le rendement à l'égard de toutes les grandes activités, de déterminer dans quelle mesure la SPFL a atteint les objectifs établis par la loi en matière de contrôle.

**99. Recommandation.** La Société des ponts fédéraux Limitée devrait veiller à fournir, dans son plan d'entreprise et son rapport annuel, de l'information plus complète sur l'état général de tous les

ponts, les principaux risques et les nouveaux enjeux, ainsi que sur les stratégies et leurs coûts de mise en œuvre en vue de mieux informer le Conseil du Trésor et Transports Canada.

**Réponse de la Société.** La SPFL accepte cette recommandation et veillera à ce que l'information qu'elle communique au Conseil du Trésor et à Transports Canada dans son plan d'entreprise et dans son rapport annuel à propos des ponts dont elle a la charge soit plus complète.

## Consultations auprès des Premières nations

**100.** La Cour suprême du Canada a récemment statué que le gouvernement a envers les peuples autochtones une obligation juridique de les consulter au sujet des activités qui ont des répercussions sur ces populations et, au besoin, de « trouver des accommodements à leurs intérêts ». Nous avons examiné comment cette exigence influait sur les grands travaux de construction de la Société qui sont en chantier. Nous avons constaté que le Société possédait de bonnes pratiques de consultation, mais qu'elle n'avait pas officiellement défini des principes applicables à l'ensemble de la Société pour régir les consultations.

**101. Pont Mercier.** Le projet du pont Mercier prévoit le remplacement du tablier et la réfection d'autres sections du pont qui sont situées sur la réserve mohawk de Kahnawake. Il s'agit d'un très grand projet de réfection qui est d'autant plus complexe que le pont relève à la fois des gouvernements provincial et fédéral et qu'il traverse la réserve. Aux termes d'une entente avec le ministère des Transports du Québec, PJCCI gère à la fois les travaux fédéraux et provinciaux de réfection, ainsi que les consultations auprès des Premières nations.

**102. Pont international de la voie maritime.** Le projet à Cornwall prévoit la démolition du pont du chenal du Nord, la construction d'un nouveau pont à travée basse et l'amélioration du couloir du pont et des installations qu'occupent l'Agence des services frontaliers du Canada et la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, qui sont situées sur un corridor qui traverse la réserve mohawk d'Akwesasne. La SPFL, à titre de propriétaire du pont, assure la gestion du projet et les consultations auprès des Premières nations.

**103.** Pour le projet de Cornwall, une évaluation environnementale des solutions de remplacement a été lancée en 2001, aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Les résultats de cette évaluation ont reçu l'appui du Conseil des Mohawks d'Akwesasne. Le processus a comporté un examen des droits et des préoccupations des Premières nations et a permis de déterminer qu'il était nécessaire de mener d'autres consultations auprès des Premières nations. Étant



donné que la SPFL doit mettre à la disposition de l'Agence des services frontaliers du Canada des installations adéquates, aux termes de la *Loi sur les douanes* et d'autres lois connexes, le projet a été élargi en vue d'améliorer les installations qu'occupe l'Agence. L'approbation de l'ensemble du projet a été obtenue, mais les travaux n'ont pas encore commencé.

**La Société possède de bonnes pratiques de consultation, mais aucun principe officiel à cet égard**

**104.** Bien qu'il n'y ait pas de politique fédérale sur les consultations en tant que telles, Affaires indiennes et du Nord Canada a récemment adopté des lignes directrices provisoires qui décrivent la démarche fédérale pour faire en sorte que les représentants du gouvernement fédéral se conforment à l'obligation juridique de consulter les collectivités autochtones et de trouver des accommodements à leurs intérêts au besoin, à la lumière des arrêts prononcés par la Cour suprême.

**105.** Nous avons constaté que la SPFL et PJCCI ont établi des stratégies ponctuelles de négociation, mais elles n'ont pas défini des principes officiels de consultation applicables à l'ensemble de la Société pour encadrer la gestion des travaux qui ont une incidence sur les intérêts des Premières nations. La SPFL et PJCCI ont atténué certains risques en associant certains ministères fédéraux clés, comme Affaires indiennes et du Nord Canada, aux consultations et aux processus d'accommodement. Nous avons constaté qu'en dépit de l'absence de principes officiels de consultation applicables à l'ensemble de la Société, cette dernière avait mis en œuvre de bonnes pratiques de consultation, même si elles étaient ponctuelles, pour les deux projets.

**106.** PJCCI a mené des consultations sur le projet du pont Mercier de 2004 à 2007 de manière ponctuelle, en comptant sur les compétences de certains membres de la direction de la société. PJCCI a présenté des plans et fait connaître les risques liés au projet au Conseil des Mohawks de Kahnawake. Les consultations ont permis à PJCCI de recenser un certain nombre de préoccupations qui ont été analysées au cas par cas. La société n'a pas consigné en dossier les résultats de ces analyses, ni la façon dont elle a tenu compte de chacune de ces préoccupations. Le Conseil des Mohawks a signé un accord tripartite avec PJCCI et le ministère des Transports du Québec pour appuyer le projet; cela indique qu'on a su trouver des accommodements à la plupart des intérêts des Premières nations. De plus, le Conseil des Mohawks a récemment exprimé par écrit sa satisfaction à l'égard des efforts de consultations déployés par PJCCI.

**107.** Dans le cadre du projet de Cornwall, les consultations auprès du Conseil des Mohawks d'Akwesasne menées dans un premier temps par Transports Canada ont permis de recenser des préoccupations concernant la politique relative au péage de la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, l'accès à l'île Cornwall ainsi que la taille et l'emplacement des installations occupées par l'Agence des services frontaliers du Canada. Les consultations n'ont pas permis d'aboutir à une entente. Après 2006, la SPFL a mené de nouvelles consultations, en appliquant des pratiques semblables à celles mises en œuvre lors du projet de réfection du pont Mercier. Les préoccupations ont été analysées individuellement, une fois de plus sans que les discussions ni les solutions d'accommodement ne soient officiellement consignées en dossier. Les négociations se poursuivent toujours.

**108.** Étant donné que de telles consultations sont essentiellement délicates, l'officialisation des principes applicables aux consultations menées par la SPFL et ses filiales aiderait aux consultations menées auprès des Premières Nations. Il importe que la SPFL veille à ce que l'application de ces principes soit uniforme dans l'ensemble de la SPFL et de ses filiales, et que ces principes soient aussi conformes aux pratiques du gouvernement fédéral. Les principes devraient aussi préciser comment la SPFL et ses filiales peuvent mener des consultations et négocier des accommodements au nom d'autres ministères et organismes, notamment l'Agence des services frontaliers du Canada à l'égard de la réfection des installations qu'elle occupe à Cornwall. Le fait de consigner en dossier les analyses des préoccupations, les solutions envisagées et les raisons qui sous-tendent les solutions retenues permettrait de guider les consultations pour des projets futurs.

**109. Recommandation.** Pour obtenir l'assurance que les consultations sont conformes aux pratiques du gouvernement fédéral et sont uniformes dans l'ensemble de la Société et de ses filiales, la Société des ponts fédéraux Limitée devrait définir des principes officiels applicables à l'ensemble de la Société pour régir les consultations avec les Premières nations et encadrer la planification des consultations pour tous les projets qui pourraient avoir une incidence sur les intérêts des Premières nations.

***Réponse de la Société.** La SPFL accepte cette recommandation. Elle définira une politique de consultation qui établira des principes applicables à l'ensemble de la Société et encadrera la planification des consultations pour les projets qui ont une incidence sur les intérêts des Premières nations, de manière aussi à ce que le processus soit conforme aux pratiques du gouvernement fédéral.*

### **La Société a trouvé des accommodements aux intérêts des Premières nations lors de la passation des marchés**

110. Comme nous l'indiquons dans la partie du présent rapport sur la passation des marchés, nous avons constaté que PJCCI disposait d'un processus adapté d'appel d'offres et de passation de marchés. Dans le cadre du marché pour le projet du pont Mercier, le processus d'appel d'offres a été approuvé par le Conseil du Trésor et différait de la stratégie habituelle (nous n'avons pas examiné le processus de passation de marchés pour le projet de Cornwall, car il était encore en cours).

111. PJCCI a déterminé qu'en divisant en deux contrats le marché du projet du pont Mercier, la société serait en mesure de bénéficier de l'expérience des Premières nations dans le secteur de la construction de ponts, et que cela bénéficierait aussi à la collectivité Kahnawake. Le contrat A viserait les ouvrages d'acier sur les trois voies d'approche du pont et l'installation de panneaux du tablier préfabriqués, et serait attribué à un fournisseur unique, soit un consortium d'entrepreneurs et d'ingénieurs de Kahnawake. Le contrat B viserait le reste des travaux, soit environ 55 p. 100 des coûts totaux du projet, et serait attribué dans le cadre d'un processus d'appel d'offres.

112. PJCCI a déterminé que le consortium de Kahnawake avait apporté la preuve, dans son offre de services, qu'il possédait suffisamment d'expérience et de compétences pour concevoir et mener à bien les travaux de construction, et qu'il avait la capacité d'assurer la gestion du projet. La société a également conclu que le consortium avait proposé un prix raisonnable. PJCCI a récemment attribué le contrat A au consortium et les travaux pourront commencer en 2008.

113. **Risques financiers et rendement.** PJCCI a établi une structure rigoureuse de gestion qui lui permet de valider la progression des travaux par rapport à des échéances établies au préalable, de confirmer la qualité des matériaux et du travail, et de vérifier les dépenses et les factures des entrepreneurs aux fins d'atténuer certains risques recensés dans sa demande originale de financement. Cependant, certaines mesures d'accommodement présentent des risques financiers et de rendement qui ne sont pas complètement atténués.

114. En raison des restrictions imposées aux termes de la *Loi sur les Indiens*, le consortium ne peut pas souscrire une assurance caution. Par conséquent, les fournisseurs et les sous-traitants ne pourraient pas se prévaloir d'un cautionnement si l'entrepreneur n'était pas en mesure de faire les paiements. De plus, le fait qu'il s'agisse du premier grand projet complexe mis en œuvre par ce consortium présente un degré de

risque inconnu à l'égard du projet. L'assurance financière dont dispose PJCCI pour lui permettre d'achever les travaux si le consortium devait manquer à ses obligations pendant les travaux est presque nulle. PJCCI a présenté l'accord financier au gouvernement fédéral, qui l'a jugé raisonnable compte tenu de la situation.

### Passation des marchés

**115.** La SPFL et ses filiales assurent la gestion des marchés surtout pour les projets de gestion des ponts, notamment les contrats d'inspection des ponts et de surveillance des travaux de construction. En 2007, il n'y a eu aucun grand chantier visant les ponts internationaux. PJCCI gère 70 p. 100 du budget de la SPFL lié aux projets d'immobilisations. En décembre 2007, il y avait 19 contrats de construction en vigueur, qui totalisaient 34 millions de dollars.

**116.** Nous avons examiné quatre contrats de construction de ponts gérés par PJCCI de même que le processus de passation pour les contrats d'inspection visant la section canadienne des ponts internationaux et les ponts de Montréal. Nous nous attendions à ce que la SPFL et ses filiales aient adopté des pratiques adéquates de passation des marchés qu'elles appliquent lorsqu'il s'agit de définir les travaux de construction et les inspections, d'attribuer et de modifier les contrats, et de surveiller le rendement des entrepreneurs. Pour vérifier les contrats liés à la conception et à la surveillance, nous nous sommes appuyés sur une vérification interne des pratiques de passation des marchés réalisée en 2007 par PJCCI. Nous avons conclu que la société possédait de bonnes pratiques de passation de marchés, mais qu'elle se devait d'en améliorer certaines.

### Dans l'ensemble, les pratiques de passation de marchés de PJCCI sont adéquates

**117. Politiques et procédures.** PJCCI possède des politiques et des procédures pour définir, attribuer, surveiller et modifier les contrats d'inspection et de surveillance, ainsi que les contrats de construction. Les éléments clés des politiques de PJCCI sont conformes aux pratiques exemplaires en la matière. Les politiques établissent des paramètres pour définir, surveiller et modifier les contrats. Les employés de PJCCI sont des employés chevronnés et ils appliquent les procédures conformément aux politiques en vigueur.

**118. Gestion des contrats.** Les appels d'offres indiquent clairement aux entrepreneurs les exigences à l'égard des compétences et de l'expérience voulues. Chacun des contrats de construction ou d'inspection de PJCCI que nous avons examinés avait été soumis à un processus concurrentiel et attribué selon les politiques applicables. On

a tenu dûment compte des qualifications, par rapport au prix, lors de l'examen des offres de services. Les énoncés des besoins techniques étaient rédigés en fonction des résultats des inspections et des plans des ingénieurs-conseils. Même si nous avons constaté que certains contrats avaient été modifiés, ces modifications ne concernaient pas des exigences techniques imprécises. PJCCI a embauché des sous-traitants pour surveiller les travaux et obtenir l'assurance que les travaux étaient exécutés selon les exigences établies dans les contrats.

**119. Modification des contrats.** Pour PJCCI et les exploitants de ponts internationaux, il y a eu quelques modifications aux contrats d'inspection des ponts en 2007. Nous avons examiné quatre contrats de construction de PJCCI, qui totalisaient 3,6 millions (soit 10 p. 100 des marchés de PJCCI). Il y a eu, en tout, 77 modifications à ces contrats, qui ont augmenté la valeur originale des contrats de 7 p. 100, en moyenne. Certaines modifications visaient les poutres principales du pont Champlain; il s'agit d'un problème qui est très inhabituel (voir le paragraphe 30). La plupart des modifications concernaient des travaux supplémentaires ou des quantités. Elles ont toutes été justifiées et approuvées.

**120.** Consciente du fait que le nombre de modifications est élevé, la direction n'a toutefois pas analysé les modifications de contrat depuis 2003 dans le but de déterminer s'il est nécessaire de corriger les pratiques de passation de marchés. Une telle analyse permettrait à la direction et au Conseil d'administration de recueillir des données en vue d'améliorer les pratiques générales de passation de marchés. Elle contribuerait aussi à s'assurer que les prochains grands marchés, notamment ceux prévus aux ponts Mercier et Champlain, respectent les pratiques exemplaires dans ce domaine et que les projets sont menés à terme dans le respect des échéances et des budgets établis.

#### **Les pratiques de passation des marchés pour les ponts internationaux diffèrent d'un exploitant à un autre**

**121.** Les exploitants de ponts internationaux gèrent beaucoup moins de contrats que PJCCI. La SPFL dispose d'une politique de passation de marchés semblable à celle de PJCCI, mais chaque exploitant de pont possède son propre ensemble de pratiques de passation de marchés. Certaines de ces pratiques sont consignées en dossier ou assujetties à une politique, ou les deux. Par ailleurs, les politiques et procédures ne comportent pas forcément certains éléments importants d'un processus de passation de marchés, notamment la mise en œuvre d'un processus concurrentiel d'adjudication. La mise en place d'une politique complète de passation de marchés applicable à toutes les

filiales permettrait de garantir que tous les contrats respectent les pratiques exemplaires et d'obtenir la meilleure valeur possible.

**122.** Certains contrats d'inspection ont été attribués à la firme de génie-conseil qui a conçu le pont. De plus, les contrats n'ont pas tous été attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Les exploitants de ponts internationaux qui ont passé des contrats à fournisseur unique pour des inspections de la partie canadienne du pont ont jugé que les connaissances de la société retenue à l'égard du pont était le critère de sélection le plus important. Cependant, l'attribution de contrats à fournisseur unique ne respecte pas les principes de passation de marchés du gouvernement fédéral pour ce qui est de l'accessibilité, de la concurrence et de la valeur optimale.

**123. Recommandation.** Pour obtenir l'assurance que les dérogations aux pratiques exemplaires en matière de passation de marchés sont justifiées, la Société des ponts fédéraux Limitée devrait revoir les pratiques de passation de marché de ses filiales et des exploitants de ponts. La Société devrait définir une politique et des procédures globales et faire en sorte qu'elles soient conformes aux pratiques exemplaires pour définir, attribuer, surveiller et modifier tous les contrats. Cela contribuerait à garantir que tous les entrepreneurs exécutent efficacement les travaux de construction prévus, selon les plans conçus, et les achèvent selon les échéances et les budgets établis.

*Réponse de la Société.* La SPFL accepte cette recommandation et reverra les pratiques de passation de marché de ses filiales et des exploitants de ponts. Elle élaborera aussi une politique et des procédures qui seront axées sur les pratiques exemplaires en matière de passation des marchés.

#### **Tous les exploitants de ponts ont correctement défini les contrats d'inspection**

**124.** Les contrats d'inspection passés par PJCCI et les exploitants de ponts internationaux précisent clairement les compétences exigées des entrepreneurs et les normes d'inspection qui doivent être appliquées. La direction a rencontré les sociétés d'inspection avant le début des travaux et a examiné les questions importantes. Pendant les inspections sur place, la direction continue de rencontrer les inspecteurs et d'échanger de l'information.

## **Gestion de l'environnement**

### **La Société a mis en œuvre sa politique environnementale**

**125.** Nous nous attendions à ce que la Société possède un système efficace de gestion de l'environnement pour veiller à ce que les risques environnementaux et leurs répercussions possibles soient correctement

atténués. Nous avons examiné la manière dont la Société gérait ses risques environnementaux et ses responsabilités dans ce domaine. Nous avons vérifié quatre contrats de construction de ponts de PJCCI et le projet de réfection du pont Mercier. Nous avons constaté que la Société a répondu à nos attentes.

**126.** En plus de s'occuper des sites contaminés de PJCCI le long du fleuve Saint-Laurent et de l'autoroute Bonaventure, la SPFL et ses filiales se sont engagées à évaluer tous les effets possibles sur l'environnement de ses travaux de construction des ponts à Montréal et des ponts internationaux. Il ne semble pas y avoir de préoccupations environnementales importantes concernant les ponts internationaux; et l'évaluation environnementale visant le remplacement du pont à Cornwall n'a révélé aucun effet possible important sur l'environnement qui ne puisse être atténué.

**127.** Depuis notre examen spécial de 2003, la SPFL a défini une politique de gestion de l'environnement qui s'applique à la société mère et à ses filiales. La politique les oblige à s'acquitter de toutes leurs obligations juridiques à l'égard de l'environnement. Elle attribue aussi les rôles et les responsabilités à l'égard des questions environnementales qui découlent des projets de gestion des ponts, ainsi que des sites contaminés.

**128. Responsabilités.** Pour mettre en œuvre sa politique environnementale, la SPFL préside un comité sur l'environnement qui se compose de représentants des filiales. Le comité a recensé les lois et les règlements environnementaux qui s'appliquent à la Société, et il surveille les changements. La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* fait obligation à la société mère, non à ses filiales, d'effectuer des évaluations environnementales.

**129. Effets possibles sur l'environnement.** Même si la loi ne l'y oblige pas, PJCCI a effectué une évaluation environnementale pour le projet de réhabilitation du pont Mercier. La société PJCCI a évalué les effets du projet et les a consignés en dossier, et elle a recensé des mesures d'atténuation.

**130.** Nous avons constaté que lorsque les travaux de construction de PJCCI n'ont pas été soumis à une évaluation environnementale, les appels d'offres tenaient compte des obligations à l'égard de la protection de l'environnement. Une fois les travaux de construction achevés, PJCCI a obtenu les rapports remis par les entrepreneurs attestant qu'ils s'étaient conformés aux exigences environnementales

et qu'ils avaient atténué les répercussions environnementales découlant des travaux qu'ils ont exécutés.

### **PJCCI possède un plan pour les sites contaminés**

**131.** Depuis 2003, la Société a dressé l'inventaire de ses terrains et consigné en dossier leur état environnemental. PJCCI a recensé des sites contaminés le long du fleuve Saint-Laurent et de l'autoroute Bonaventure à Montréal, mais on a trouvé peu de lieux contaminés près des ponts internationaux. Nous avons donc axé notre examen sur les sites contaminés de la région montréalaise. Nous nous attendions à ce que la Société ait adopté et appliqué des pratiques de gestion pour s'assurer que les sites contaminés sont convenablement gérés. Nous avons constaté que PJCCI possède un plan pour les sites contaminés.

**132.** Un ancien grand site d'enfouissement est situé près des sites contaminés de PJCCI. Le site a été utilisé et exploité comme site d'enfouissement de 1866 jusqu'à sa fermeture en 1967. Deux parcelles de terre qui sont gérées par PJCCI font partie de ce site. PJCCI gère aussi deux autres parcelles de terre au nom du gouvernement du Québec. Ces quatre parcelles de terre ont été cédées à PJCCI en 1978. Elles sont vacantes et inhabitées, exception faite des parties qui forment l'autoroute Bonaventure.

**133.** Des études réalisées dans les années 1990 ont permis de recenser les sources de contamination. PJCCI a mené des études entre 2003 et 2005 en vue d'évaluer la toxicité des eaux souterraines et les répercussions de la contamination sur la santé humaine et l'environnement. Les études ont conclu que la contamination des eaux souterraines sur les parcelles de terre qui relèvent de PJCCI dépassait les normes en vigueur dans l'industrie.

**134.** La ville de Montréal a installé un barrage flottant pour recueillir les résurgences d'hydrocarbures sur le fleuve près des propriétés de PJCCI. Elle a aussi installé un mur souterrain de confinement sur la propriété de PJCCI adjacente au pont Victoria pour capter les phases flottantes d'hydrocarbures. Aucune autre mesure d'atténuation n'a été mise en œuvre sur les sites de PJCCI. La société a examiné des solutions permanentes pour confiner et traiter les eaux souterraines contaminées et elle a établi un plan d'action à cet égard. Un **contrat clé en main** visant la construction et l'exploitation d'un système est envisagé pour 2010. PJCCI estime que sa part des coûts liés à la solution permanente préférée s'élève à 1 million de dollars. Des discussions sont en cours avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec en vue de résoudre cette

**Contrat clé en main :** Un contrat dans le cadre duquel un entrepreneur s'engage à concevoir, à construire et à exploiter un système au nom d'une organisation pour une période déterminée (dans le cas présent Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée).



question environnementale. Nous encourageons la direction à poursuivre les discussions avec les parties prenantes, dans le but de conclure une entente sur les sites contaminés et de s'assurer que les mesures d'atténuation sont efficaces au regard des coûts.

## Conclusion

**135.** Nous avons conclu que, pendant la période visée par notre examen, il y avait deux lacunes importantes.

**136.** Nous avons relevé une lacune importante ayant trait aux questions de financement et à une menace à la viabilité financière à long terme de la Société qui pourraient mettre en péril les plans de réfection qui doivent être mis en œuvre pour assurer la sécurité des ponts dont elle a la charge. L'autre lacune importante se rapporte au secteur de la gouvernance : le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée n'a pas joué son rôle en ce qui a trait à la surveillance des activités de la Société et de ses filiales.

**137.** Les systèmes et pratiques dans les autres secteurs que nous avons examinés ont permis à la Société d'obtenir une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

**138.** Même si la SPFL et ses filiales possèdent, ensemble, les éléments clés d'un système de gestion des ponts et des pratiques d'inspection reconnues par l'industrie, la SPFL doit adopter une stratégie proactive à l'égard de ses infrastructures vieillissantes, avant que des problèmes apparaissent et deviennent des priorités urgentes. Elle doit, par exemple, définir un plan d'entretien à long terme général qui tiendrait compte de tous les risques importants auxquels sont exposées toutes les structures exploitées par ses filiales.

**139.** Il est nécessaire que la SPFL collabore avec Transports Canada en vue de régler les questions actuelles de financement et trouver des sources supplémentaires de revenus afin de préserver son autonomie financière à long terme.

## À propos de l'examen spécial

### Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, les sociétés d'État fédérales et leurs filiales en propriété exclusive doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la *LGFP*, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les systèmes et les pratiques de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

### Principaux systèmes et pratiques examinés, critères et méthode

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au comité de vérification de la Société des ponts fédéraux Limitée une liste des systèmes et pratiques, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société et à ses filiales l'assurance raisonnable que leurs éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de leurs ressources est économique et efficiente, et que leurs activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen. Nous avons fondé la sélection des ponts soumis à un examen détaillé sur une évaluation des risques et de leur importance. Notre méthode de vérification a comporté :

- une analyse de divers documents, rapports et données;
- un examen des dossiers des contrats;
- des rencontres avec des représentants de la Société et des organisations internationales et fédérales qui traitent avec la Société;
- une visite de tous les ponts et installations de la Société.

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères
Gestion des ponts	<p>La Société possède un système de gestion des ponts efficace pour assurer la sécurité des usagers. Ce système comprend les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des politiques et des procédures visant la conception, la construction et l'inspection des ponts qui sont conformes aux normes en vigueur dans l'industrie;</li> <li>• des inspections périodiques et ciblées des ponts sont menées conformément aux normes reconnues dans l'industrie. Des inspecteurs de ponts compétents utilisent un ensemble complet de données sur l'état des ponts en vue d'évaluer la gravité et la probabilité des risques posés par les lacunes relevées lors des inspections. Les résultats des inspections sont validés par la Société et les lacunes recensées font l'objet d'un suivi efficace, en temps voulu.</li> </ul>

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères
Gouvernance	La Société possède un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires et de gérance exercés par le Conseil, de relations avec les actionnaires et de communication avec le public. Elle possède également des mécanismes de reddition de comptes à l'égard de ses filiales.
Gestion des risques d'entreprise	La Société recense ses risques d'entreprise, détermine le seuil de tolérance à l'égard des risques et les mesures d'atténuation qui s'imposent, et confie la mise en œuvre de ces mesures à des personnes données.
Planification stratégique, mesure et communication des résultats	<p>Le plan d'entreprise de la Société et son budget englobent toutes les activités importantes, énoncent les objectifs stratégiques utiles de la Société qui lui permettent de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs législatifs, et comportent des stratégies pour lutter contre les risques et régler les nouveaux problèmes, ainsi que des indicateurs de rendement. Les résultats prévus sont fondés sur des hypothèses solides (intérêts des parties prenantes, volume de circulation et des péages, déficiences des inspections de ponts, risques environnementaux) et tiennent compte de la viabilité des ponts internationaux.</p> <p>Les plans à long terme de conception et de construction des ponts de la Société sont à jour et couvrent une période adéquate, et ils sont actualisés régulièrement.</p> <p>Les résultats sont évalués par rapport aux objectifs de la Société et sont communiqués dans les rapports annuels.</p>
Consultations auprès des Premières nations	La Société consulte les Premières nations et, au besoin, trouve un accommodement raisonnable à leurs préoccupations lorsqu'un projet pourrait avoir des effets négatifs sur leurs intérêts.
Passation de marchés	La Société possède des pratiques de passation de marchés adéquates pour définir les travaux de construction et les inspections de ponts, surveiller le rendement des entrepreneurs et attribuer les contrats de construction et d'inspection sous le signe de la transparence et de l'utilisation économique et efficiente des ressources.
Gestion de l'environnement	<p>La Société possède un système efficace de gestion de l'environnement pour s'assurer que les risques environnementaux et leurs effets possibles sont atténués comme il se doit, que les rôles et responsabilités sont définis, et que les risques et leurs effets sont consignés en dossier et traités adéquatement.</p> <p>La Société gère ses sites contaminés pour s'assurer qu'ils ne posent aucun risque supplémentaire pour l'environnement.</p>

Nous avons utilisé les sources suivantes pour exécuter nos travaux :

- la politique relative aux inspections de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le *Code canadien sur le calcul des ponts routiers*;
- la politique sur la passation des marchés du Conseil du Trésor du Canada;
- les décisions de la Cour suprême sur l'obligation juridique du gouvernement fédéral de consulter les Premières nations;
- les principes visant les systèmes de gestion de l'environnement;
- les lignes directrices du Conseil du Trésor sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques, et les pratiques exemplaires du secteur privé;
- les lignes directrices du Conseil du Trésor pour la préparation des plans d'entreprise;

- les lignes directrices du Conseil du Trésor et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour les rapports annuels.

### **Fin des travaux de vérification**

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 25 avril 2008.

### **Équipe de vérification**

Vérificateur général adjoint : Mark G. Watters, CA

Directeur principal : Régent Chouinard, CA

Directrice : Lucie Talbot, CA

Dominique Pagé

Denise Rita

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613 995-3708 ou au 1 888 761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans cet examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Financement et viabilité financière</b>	
<p><b>43.</b> La Société des ponts fédéraux Limitée devrait collaborer avec Transports Canada en vue de recenser les solutions qui lui permettraient d'assurer la viabilité financière tant de la société mère que des filiales. Entre-temps, la Société devrait collaborer avec le gouvernement pour assurer la sécurité des usagers des ponts dont elle a la charge en trouvant, dans les plus brefs délais, les fonds nécessaires pour exécuter les réfections qui s'imposent pour ces ponts. La société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée devrait procéder à un examen approfondi en vue de déterminer s'il serait moins coûteux à long terme de remplacer le pont Champlain que de le réparer et la SPFL devrait formuler une recommandation à Transports Canada pour obtenir les fonds nécessaires.</p> <p>(25-42)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Elle poursuivra ses discussions avec Transports Canada et déterminera les solutions possibles en vue d'assurer la viabilité financière à long terme de la société mère et des filiales. La Société continuera de sensibiliser Transports Canada à l'importance de résoudre les problèmes de financement liés à tous les ponts dont elle a la charge, y compris le pont Champlain.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gouvernance</b></p> <p><b>50.</b> Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait mettre à jour les attentes à l'égard des rôles, des responsabilités et des obligations de reddition de comptes du Conseil d'administration de la société mère, de la haute direction et des filiales, maintenant que les rôles respectifs du président et de la dirigeante principale de la SPFL et de la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée ont été séparés. <b>(44-49)</b></p> <p><b>57.</b> En plus d'obtenir l'information exigée dans les lettres d'attentes adressées aux filiales, le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait définir l'information dont il a besoin sur les principales activités et les risques clés de la SPFL et de ses filiales, et veiller à obtenir, en temps opportun et de façon régulière, tous les renseignements pertinents qui lui permettront de s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance. <b>(51-56)</b></p>	<p>Le Conseil d'administration de la société d'État mère accepte cette recommandation. Il précisera les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes du conseil et de la haute direction tant au sein de la société mère qu'au sein des filiales. Maintenant qu'une première dirigeante a été nommée, le Conseil sera en mesure de modifier ses lettres d'attentes adressées aux filiales et de leur indiquer le rôle important qui sera désormais confié à la première dirigeante qui devra s'assurer que les filiales contribuent à l'exécution du mandat de la Société. Le Conseil d'administration de la société mère procédera régulièrement à l'évaluation de son propre rendement. De plus, étant donné que les membres des conseils d'administration des filiales ont désormais eu l'occasion de collaborer avec un de leur collègue à titre de président, ils seront en mesure d'évaluer les résultats de l'ensemble de leur conseil d'administration et d'indiquer toutes les fonctions du conseil qui devront être réévaluées. Le processus de nomination des membres des conseils d'administration des filiales fera l'objet d'un examen pour l'aligner sur les pratiques exemplaires en la matière, et les règlements internes seront modifiés en conséquence.</p> <p>Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation. Il examinera de nouveau les exigences ayant trait à la divulgation d'informations sur les activités et les risques clés formulées dans les lettres d'attentes adressées aux filiales, pour veiller à ce que l'information soit fondée sur les risques, qu'elle soit complète et qu'elle soit communiquée en temps opportun.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>61.</b> Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée devrait mettre à jour son profil de compétences, recenser les compétences et l'expérience dont il a besoin, et faire connaître ses besoins au gouvernement. Il devrait faire appel à des spécialistes externes pour compléter les compétences et l'expérience de ses membres. (58-60)</p>	<p>Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation et mettra à jour son profil de compétences, qui a été établi en 2005. Lorsque le Conseil informera le gouvernement fédéral d'un poste à pourvoir, il continuera de recenser les compétences et l'expérience qui lui manquent et de faire connaître ses besoins comme il l'a fait tout récemment. Le Conseil continuera également à faire appel à des spécialistes externes pour compléter les compétences et l'expérience de ses membres. Par le passé, lorsqu'aucun de ses membres ne possédait de compétence en génie, le Conseil avait retenu les services d'un ingénieur chevronné et hautement reconnu pour obtenir des avis pertinents.</p>
<p><b>64.</b> Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait revoir sa structure de gouvernance et clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes de ses membres et de ses comités, pour renforcer davantage l'indépendance du conseil d'administration de la SPFL et des conseils d'administration des filiales. (62-63)</p>	<p>Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation. Le rôle du conseil est clair : il doit surveiller les activités de la Société. Ce rôle est distinct de la gestion quotidienne des activités de la Société. Le Conseil révisera sa structure de gouvernance en vue de renforcer l'indépendance du Conseil d'administration de la SPFL et des conseils d'administration des filiales. Il modifiera en outre le code sur les conflits d'intérêts actuel et y ajoutera une déclaration portant sur cette question en particulier. Le Conseil comblera toute lacune en matière de gouvernance au moyen des lettres d'attentes adressées aux filiales.</p>
<p><b>67.</b> Le Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait demander au gouvernement de procéder à un examen en vue de préciser le mandat de la Société et d'en évaluer la pertinence; l'examen devrait porter notamment sur la structure de gouvernance de la SPFL. (65-66)</p>	<p>Le Conseil d'administration de la SPFL accepte cette recommandation et demandera au gouvernement de procéder à l'examen du mandat de la Société, y compris la structure de gouvernance, pour en préciser l'énoncé et en évaluer la pertinence.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion des ponts</b></p> <p><b>76.</b> Pour évaluer régulièrement l'état général du pont Honoré-Mercier, la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée devrait demander, en temps opportun, toute l'information relative à la sécurité des composantes du pont qui appartiennent au ministère des Transports du Québec. <b>(68-75)</b></p> <p><b>78.</b> La Société des ponts fédéraux Limitée et ses filiales devraient évaluer l'état général des ponts dont elles ont la charge. Elles devraient aussi communiquer les conclusions ayant trait à la sécurité de chaque pont au Conseil d'administration de la société mère et à Transports Canada. <b>(77)</b></p> <p><b>83.</b> La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait classer par ordre de priorité à l'échelle de toute la Société les recommandations formulées dans les rapports d'inspection. De même, il faudrait évaluer la performance future des principales composantes de tous les ponts de la SPFL et de ses filiales lors de l'établissement du plan d'entretien à long terme de l'ensemble de la Société, et attribuer les ressources financières en conséquence. En plus de veiller à ce que les réparations prioritaires soient exécutées avant la prochaine inspection annuelle, un ingénieur interne qualifié devrait assurer une surveillance à l'échelle des filiales ou de la Société, pour obtenir l'assurance que le plan d'entretien à long terme de la Société tienne dûment compte des évaluations établies quant à la performance future des composantes. <b>(79-82)</b></p>	<p>PJCCI accepte cette recommandation et demandera, en temps opportun, toute l'information relative à la sécurité des composantes du pont Mercier qui appartiennent au ministère des Transports du Québec.</p> <p>La SPFL accepte cette recommandation et réexaminera les rapports qui sont communiqués à la fois au Conseil d'administration et à Transports Canada pour s'assurer que tous les rapports d'inspection sur la sécurité qui évaluent l'état général des ponts qui sont sous sa responsabilité sont communiqués annuellement et sont intégrés à son plan d'entreprise.</p> <p>La SPFL accepte cette recommandation. Les priorités seront clairement établies dans les plans à long terme de la Société et elles orienteront l'affectation des ressources financières. Un ingénieur interne qualifié exercera une surveillance pour obtenir l'assurance que les priorités sont traitées comme il se doit.</p>



Recommandation	Réponse
<p><b>85.</b> Les exploitants de ponts devraient mettre à jour leurs études, en fonction du <i>Code canadien sur le calcul des ponts routiers</i> de 2006, et prendre des mesures pour respecter l'exigence relative au risque sismique. <b>(84)</b></p>	<p>La SPFL accepte cette recommandation. Elle examinera les changements apportés au Code canadien sur le calcul des ponts routiers en vue d'évaluer si ses ponts respectent cette exigence et appliquera une stratégie de gestion des risques pour mettre en œuvre des mesures correctives.</p>
<p><b>Gestion des risques à l'échelle de la Société et de ses filiales</b></p>	
<p><b>92.</b> La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) devrait terminer la mise en œuvre de son processus global de gestion des risques et demander à la direction de lui remettre des rapports sur la manière dont ces risques sont gérés afin de vérifier si les mesures d'atténuation ont été mises en œuvre efficacement. L'information à propos des risques devrait être communiquée rapidement au comité de gestion des risques et au Conseil d'administration de la SPFL et aux conseils des filiales pour assurer une surveillance adéquate des activités. <b>(86-91)</b></p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Elle a déjà établi un comité de gestion des risques et elle examinera le processus de communication de l'information à propos des risques à ce comité et au Conseil pour obtenir l'assurance qu'ils reçoivent tous deux l'information dont ils ont besoin pour exercer une surveillance adéquate.</p>
<p><b>Planification stratégique et mesure et communication des résultats</b></p>	
<p><b>99.</b> La Société des ponts fédéraux Limitée devrait veiller à fournir, dans son plan d'entreprise et son rapport annuel, de l'information plus complète sur l'état général de tous les ponts, les principaux risques et les nouveaux enjeux, ainsi que sur les stratégies et leurs coûts de mise en œuvre en vue de mieux informer le Conseil du Trésor et Transports Canada. <b>(93-98)</b></p>	<p>La SPFL accepte cette recommandation et veillera à ce que l'information qu'elle communique au Conseil du Trésor et à Transports Canada dans son plan d'entreprise et dans son rapport annuel à propos des ponts dont elle a la charge soit plus complète.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Consultations auprès des Premières nations</b></p> <p><b>109.</b> Pour obtenir l'assurance que les consultations sont conformes aux pratiques du gouvernement fédéral et sont uniformes dans l'ensemble de la Société et de ses filiales, la Société des ponts fédéraux Limitée devrait définir des principes officiels applicables à l'ensemble de la Société pour régir les consultations avec les Premières nations et encadrer la planification des consultations pour tous les projets qui pourraient avoir une incidence sur les intérêts des Premières nations. (100-108)</p> <p><b>123.</b> Pour obtenir l'assurance que les dérogations aux pratiques exemplaires en matière de passation de marchés sont justifiées, la Société des ponts fédéraux Limitée devrait revoir les pratiques de passation de marché de ses filiales et des exploitants de ponts. La Société devrait définir une politique et des procédures globales et faire en sorte qu'elles soient conformes aux pratiques exemplaires pour définir, attribuer, surveiller et modifier tous les contrats. Cela contribuerait à garantir que tous les entrepreneurs exécutent efficacement les travaux de construction prévus, selon les plans conçus, et les achèvent selon les échéances et les budgets établis. (110-122)</p>	<p>La SPFL accepte cette recommandation. Elle définira une politique de consultation qui établira des principes applicables à l'ensemble de la Société et encadrera la planification des consultations pour les projets qui ont une incidence sur les intérêts des Premières nations, de manière aussi à ce que le processus soit conforme aux pratiques du gouvernement fédéral.</p> <p>La SPFL accepte cette recommandation et reverra les pratiques de passation de marché de ses filiales et des exploitants de ponts. Elle élaborera aussi une politique et des procédures qui seront axées sur les pratiques exemplaires en matière de passation des marchés.</p>