

# Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au Conseil  
d'administration de la société Les Ponts Jacques-Cartier et  
Champlain Inc.



Rapport de l'auditeur  
indépendant | 2022



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

## **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la vérificatrice générale du Canada, 2022

No de catalogue FA3-173/2022F-PDF

ISBN 987-0-660-40959-7

La photo affichée sur la page couverture est utilisée sous licence de Shutterstock.com.



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

Le 14 avril 2022

Au Conseil d'administration de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 12 février 2021. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

*N. Chartrand*

Nathalie Chartrand, CPA auditrice, CA  
Directrice principale  
240, rue Sparks  
Ottawa (Ontario) K1A 0G6

# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Sommaire de l'audit</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Information générale</b>	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b>	<b>4</b>
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>5</b>
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	<b>5</b>
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans certains secteurs, mais elle devait s'améliorer dans d'autres	5
<b>Gestion des activités</b>	<b>16</b>
La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités, mais certaines méthodes de gestion de projets et de gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable devaient être améliorées	16
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>25</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>30</b>

# Sommaire de l'audit

Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les méthodes de gestion organisationnelle ou de gestion des activités de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. durant la période visée par l'audit. Toutefois, nous avons constaté que des améliorations devaient être apportées dans certains secteurs, notamment le fonctionnement du Conseil d'administration, la planification stratégique, la gestion des risques d'entreprise, la gestion de projets et la mesure du rendement en matière d'environnement et de développement durable. Malgré ces faiblesses, la Société a maintenu des moyens et des méthodes raisonnables pour s'acquitter de son mandat.

## Introduction

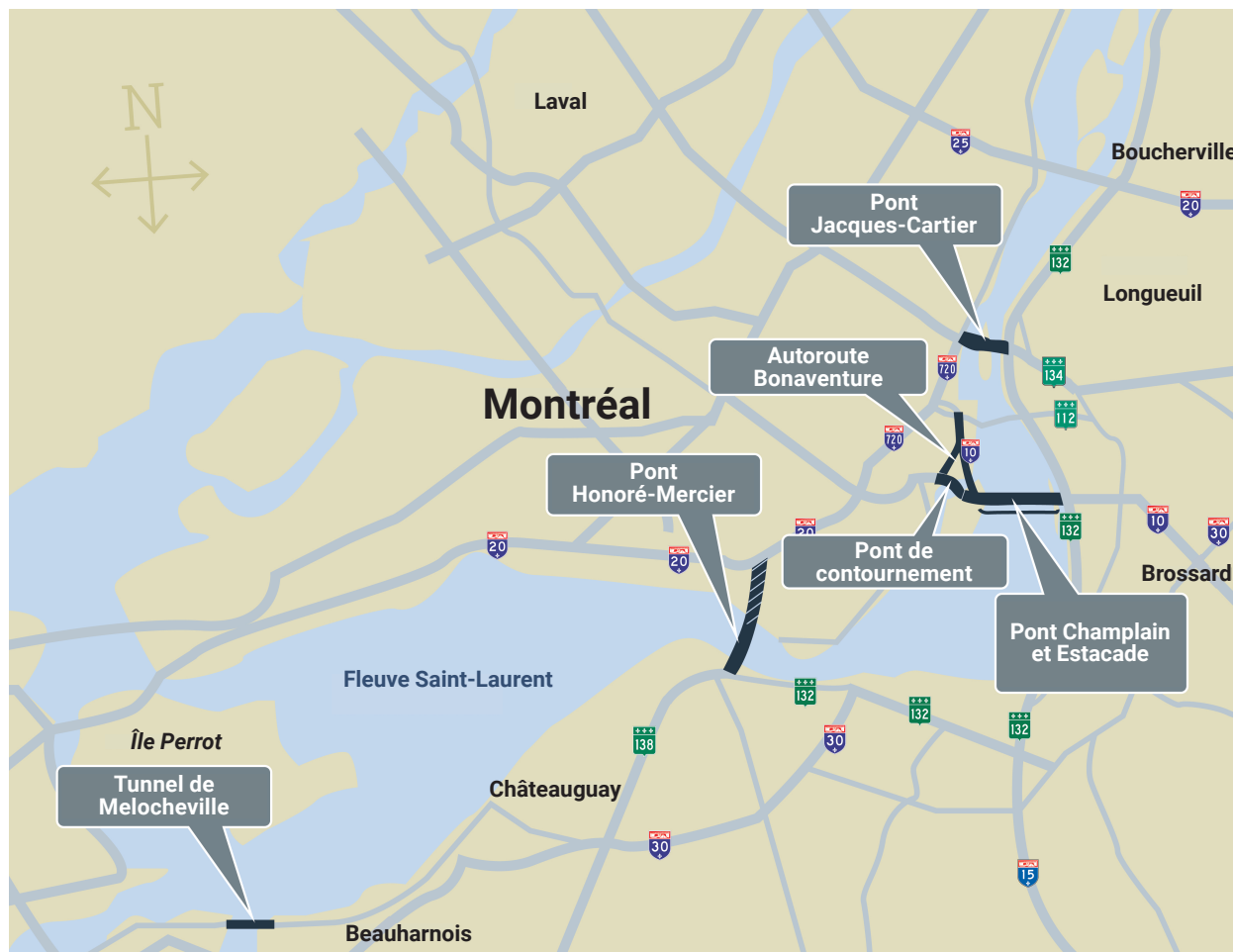
### Information générale

---

#### Rôle et mandat

1. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. est chargée de la gestion, de l'entretien et de la réfection d'infrastructures d'importance dans la grande région de Montréal. La Société fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ou de la ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités.
2. La Société est responsable des structures suivantes (voir la pièce 1) :
  - le pont Champlain d'origine;
  - le pont Jacques-Cartier et ses approches;
  - le pont de contournement de l'île des Sœurs et ses approches;
  - la section fédérale du pont Honoré-Mercier et ses approches;
  - le tunnel de Melocheville;
  - la section fédérale de l'autoroute Bonaventure;
  - l'Estacade du pont Champlain (structure régulatrice des glaces).

## Pièce 1 — Emplacement des infrastructures sous la responsabilité de la Société dans la grande région de Montréal



Source : Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.

3. La Société est inscrite à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* depuis 2014. Auparavant, elle était une filiale de la Société des ponts fédéraux.
4. La Société a été mandatée par le gouvernement du Canada pour procéder à la déconstruction du pont Champlain d'origine. Le gouvernement a entrepris le projet de corridor du pont Samuel-De Champlain, qui comprend la construction, le financement et l'entretien du nouveau pont, dans le cadre d'un partenariat public-privé avec le Groupe Signature sur le Saint-Laurent.

---

**Environnement  
commercial et  
opérationnel de la Société**

5. La Société s'est donné comme mission d'assurer la mobilité des usagères et des usagers, la sécurité, et la pérennité des infrastructures dont elle est responsable en préconisant une gestion systémique selon une approche de développement durable. Ses activités englobent la planification et la réalisation de projets de construction, de réfection et de renforcement des infrastructures dont elle est responsable, de même que leur exploitation et leur entretien.

6. Au cours de la période visée par l'audit, l'effectif de la Société comptait près de 200 personnes. Les dépenses de la Société étaient essentiellement financées par des crédits parlementaires (voir la pièce 2).

**Pièce 2 — Les dépenses de la Société (en millions de dollars)**

	2020-2021	2019-2020	2018-2019
<b>Charges – déconstruction du pont Champlain d'origine</b>	73,3	7,8	0
<b>Charges – entretien régulier et majeur</b>	47,3	57,3	74,4
<b>Charges – salaires et avantages sociaux</b>	24,3	22,5	20,7
<b>Charges – autres</b>	54,9	61,2	61,4
<b>Acquisitions en immobilisations corporelles</b>	63,6	49,4	50,3
Source : Rapports annuels de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.			

7. Le pont Champlain d'origine a été mis hors service en juin 2019. En juin 2020, la Société a signé un contrat pour la déconstruction de ce pont avec Nouvel Horizon Saint-Laurent S.E.N.C. Les travaux de déconstruction ont débuté en juillet 2020 et il est prévu qu'ils se terminent en janvier 2024. Le budget pour l'ensemble du projet est estimé à 400 millions de dollars, et il couvre plusieurs volets, dont les travaux de déconstruction, les mesures de protection de l'environnement, des projets de recherche et les aménagements faisant

suite à la déconstruction du pont. Il est prévu que le projet dans son ensemble sera achevé en avril 2025.

---

## Audit précédent

8. La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que chaque société d'État mère fasse procéder à un examen spécial de ses opérations et de celles de ses filiales à cent pour cent au moins tous les dix ans. Un rapport d'examen spécial sur la Société des ponts fédéraux a été émis en septembre 2008, alors que la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. était l'une de ses filiales.

9. Étant donné que la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. est devenue une société d'État mère en février 2014, l'échéance fixée par la loi pour réaliser cet examen et présenter le rapport connexe est février 2024. Il s'agit par conséquent du premier examen spécial de la Société en tant que société d'État mère.

## Objet de l'audit

10. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

11. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous cernons et signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

12. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.



13. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## **Constatations, recommandations et réponses**

### **Méthodes de gestion organisationnelle**

#### **La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans certains secteurs, mais elle devait s'améliorer dans d'autres**

---

##### **Ce que nous avons constaté**

14. Nous avons constaté que la Société disposait de certaines bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Toutefois, nous avons constaté des possibilités d'amélioration dans les méthodes liées à l'indépendance du Conseil d'administration et à la surveillance par le Conseil d'administration, à la planification stratégique, et à l'atténuation des risques.

15. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

---

##### **Contexte**

16. Le Conseil d'administration de la Société est composé de six membres externes et de la première dirigeante. Les membres du Conseil autres que la présidente du Conseil et la première dirigeante sont nommés pour un mandat renouvelable d'une durée maximale de quatre ans. À l'exception de la présidente du Conseil et de la première dirigeante, les membres dont le mandat est expiré peuvent continuer d'exercer leurs fonctions jusqu'à leur remplacement.

17. Au moment de notre audit, le mandat de deux des sept membres du Conseil d'administration était échu, dont l'un depuis plus d'un an. Comme les deux membres étaient toujours en poste, le quorum n'était pas menacé.

18. Le Conseil d'administration est appuyé par les comités suivants : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance et d'éthique, le Comité des

ressources humaines, le Comité de risques corporatifs et le Comité de risques – Infrastructures.

19. La Société est assujettie à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui requiert l'établissement d'un plan d'entreprise annuel. Un plan d'entreprise énonce les objectifs, les stratégies et les indicateurs et cibles du rendement opérationnel et financier d'une société d'État, et il comprend des budgets de fonctionnement et d'investissement. Ce plan est remis à la ou au ministre responsable pour approbation par le gouvernement du Canada.

---

## Recommandations




20. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 25, 26, 29, 34, 35, 38 et 42.





---

## Gouvernance de la Société

21. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour établir une orientation stratégique ainsi que pour assurer la nomination et les compétences des membres du Conseil d'administration. Toutefois, certains aspects de l'indépendance du Conseil d'administration et de la surveillance exercée par le Conseil d'administration devaient être améliorés (voir la pièce 3).

### Pièce 3 — Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Les membres du Conseil d'administration, à l'exception de la première dirigeante, étaient indépendants de la direction.</p> <p>Les membres indépendants du Conseil ont tenu des séances sans que la première dirigeante soit présente.</p> <p>Les obligations des membres du Conseil étaient clairement définies en ce qui concerne les conflits d'intérêts.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Société n'avait pas de processus systématique en place pour permettre aux membres du Conseil d'administration de divulguer régulièrement tous les conflits d'intérêts et pour documenter les mesures prises à cet égard.</p> <p>La Société ne possédait pas de code de conduite qui s'appliquait aux membres du Conseil.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration a participé à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le Conseil a établi des objectifs de rendement annuels de la première dirigeante, lesquels cadraient avec l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le Conseil a évalué le rendement de la première dirigeante par rapport à ses objectifs.</p>	
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Le Conseil d'administration a défini les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace et s'acquitter de ses responsabilités.</p> <p>Le Conseil a communiqué les postes venant à échéance à la ministre responsable.</p> <p>Les membres du Conseil ont eu l'occasion de suivre des séances d'orientation et de participer à des formations.</p> <p>Le Conseil a sollicité des conseils indépendants pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités étaient clairement définis.</p> <p>Le Conseil et ses comités ont reçu des renseignements sur la performance financière, la conformité de la Société aux lois et aux règlements pertinents, les activités opérationnelles, la mise en œuvre des objectifs stratégiques et les risques.</p> <p>Les services d'audit interne ont réalisé régulièrement des audits, et les résultats ont été présentés au Comité d'audit.</p> <p>Le Conseil a évalué annuellement son rendement et celui de ses comités.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Le Conseil d'administration n'avait pas reçu des renseignements complets sur le rendement éthique de la Société et les risques relatifs aux infrastructures.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

22. **Faiblesses — Indépendance du Conseil d'administration** — Les obligations des membres du Conseil d'administration à l'égard des conflits d'intérêts étaient clairement définies, et les membres divulguaient annuellement le nom des entreprises avec lesquelles eux-mêmes ou un proche parent avaient des liens d'emploi ou d'affaires si ces entreprises étaient susceptibles d'avoir des relations commerciales avec la Société. Toutefois, nous avons constaté que ces déclarations ne visaient pas tous les types de conflits d'intérêts, et que le Conseil et ses comités ne demandaient pas systématiquement à leurs membres de déclarer tout conflit d'intérêts au début de leurs réunions. De plus, la Société n'avait pas de processus systématique en place pour documenter les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts déclarés.

23. Nous avons aussi constaté que la Société avait informé les membres du Conseil d'administration des exigences des lois et des lignes directrices relatives aux valeurs, à l'éthique, aux comportements et aux conflits d'intérêts auxquelles ils étaient assujettis. Toutefois, la Société n'avait pas de code de conduite destiné aux membres du Conseil s'appuyant sur un processus pour veiller à ce qu'ils le

respectent. Un code de conduite énonce les valeurs et les comportements attendus relativement à l'exercice de fonctions professionnelles.

24. Ces faiblesses sont importantes parce que la communication régulière des conflits d'intérêts potentiels et la documentation des mesures de sauvegarde prises à cet égard sont des éléments importants pour établir la crédibilité de la Société et favoriser une gouvernance et une responsabilisation saines. De plus, la mise en place d'un processus pour assurer le respect d'un code de conduite destiné aux membres du Conseil contribue à ce que les membres s'acquittent de leurs fonctions conformément aux attentes.

25. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait mettre en place à l'intention des membres du Conseil d'administration un processus régulier de déclaration visant tous les types de conflits d'intérêts et documenter les mesures prises à cet égard, s'il y a lieu.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Depuis la fin août 2021, un point est ajouté systématiquement à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration pour que les membres du Conseil puissent déclarer au début de la réunion tous les types de conflits d'intérêts en lien avec les points présentés lors de la réunion, le cas échéant. De plus, la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. modifiera, d'ici la fin de l'exercice 2022-2023, le processus de déclaration des conflits d'intérêts afin de viser tous les types de conflits d'intérêts, et elle documentera les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts déclarés.*

26. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait établir un code de conduite qui s'applique aux membres du Conseil d'administration et veiller au respect de ce code.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. établira un code de conduite pour les membres du Conseil d'administration et mettra en place un processus annuel pour que les membres déclarent leur adhésion au code. La Société mettra en place ce code, y compris le processus de déclaration, d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.*

27. **Faiblesse — Surveillance par le Conseil d'administration —**

Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas communiqué au Conseil d'administration les renseignements suivants afin qu'il puisse exercer une surveillance complète :

- **Rendement éthique** — La Société avait un code de valeurs et d'éthique ainsi qu'une politique sur les conflits d'intérêts s'appliquant aux membres de son personnel. De plus, un processus annuel exigeait des membres du personnel une attestation du respect du code et de la politique de même qu'une déclaration de tout conflit d'intérêts. Toutefois, nous avons constaté que le Conseil n'avait pas obtenu les résultats de ce processus, y compris de l'information sur la manière dont les conflits d'intérêts déclarés avaient été traités par la direction, le cas échéant.
- **Gestion des risques relatifs aux infrastructures** — Nous avons constaté que le Conseil avait reçu certaines informations concernant les risques relatifs aux infrastructures. Toutefois, il n'a pas obtenu des renseignements complets permettant de s'assurer que des mesures étaient en place pour atténuer ces risques, conformément au mandat dont il s'était doté.

28. Cette faiblesse est importante parce que le Conseil d'administration doit veiller à ce que la Société gère correctement ses activités. Faute de renseignements complets sur le rendement éthique et les risques relatifs aux infrastructures, le Conseil d'administration ne pouvait pas exercer pleinement son rôle de surveillance.


29. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait fournir au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard de son rendement éthique et de la gestion des risques relatifs aux infrastructures.





**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Société modifiera ses politiques au cours de l'exercice 2022-2023 afin de prévoir une reddition de comptes annuelle au Conseil d'administration qui visera, d'une part, l'attestation des membres de son personnel quant au respect du Code de valeurs et d'éthique et de la politique sur les conflits d'intérêts, et, d'autre part, les déclarations de conflits d'intérêts par les membres du personnel ainsi que, le cas échéant, le traitement par la direction des conflits d'intérêts déclarés. De plus, à compter du début de l'exercice 2022-2023, la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. communiquera au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard de la gestion des risques relatifs aux infrastructures pour que le Conseil puisse s'acquitter du mandat dont il s'est doté.*

## Planification stratégique

30. **Analyse** — Nous avons constaté que les moyens et méthodes relatifs à la planification stratégique devaient être améliorés (voir la pièce 4).

### Pièce 4 — Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société disposait d'un processus de planification stratégique comprenant la consultation des membres de son personnel, l'analyse de l'environnement interne et l'élaboration d'objectifs stratégiques.</p> <p>Les objectifs stratégiques établis cadraient avec le mandat de la Société.</p> <p>Le plan stratégique a été diffusé dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Le processus de planification stratégique ne prenait pas en compte l'environnement externe.</p> <p>La Société n'a pas soumis la version définitive de ses trois derniers plans d'entreprise selon les délais établis ni obtenu l'approbation de ces plans par le gouvernement du Canada en temps opportun.</p> <p>(La Société n'avait aucun contrôle sur le processus d'approbation des plans d'entreprise par le gouvernement.)</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure et suivi du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques, a fait le suivi des progrès réalisés et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société a établi des indicateurs de rendement, dont certains étaient assortis de cibles, en lien avec ses objectifs stratégiques.</p> <p>La Société a recensé des activités en appui à ses objectifs stratégiques, a suivi les progrès réalisés et a communiqué au Conseil d'administration les résultats à cet égard.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Certaines cibles associées aux indicateurs de rendement n'avaient pas été fixées et la Société n'a pas fait le suivi des progrès réalisés à l'égard de toutes les cibles établies.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

31. **Faiblesses — Planification stratégique** — Un processus de planification stratégique était en place. Toutefois, nous avons constaté qu'il ne comportait pas des consultations avec les parties prenantes ni une analyse systématique et explicite des risques, des possibilités et des menaces liés à l'environnement externe, comme le contexte social et économique ainsi que les avancées technologiques.

32. La Société devait soumettre annuellement à la ou au ministre responsable la version définitive de son plan d'entreprise pour cinq ans, y compris un budget de fonctionnement et d'investissement, huit semaines avant le début de son exercice. Bien que les ébauches des trois derniers plans d'entreprise aient été approuvées par le Conseil d'administration et soumises à Infrastructure Canada avant le début de l'exercice, nous avons constaté que la Société n'en avait pas soumis les versions définitives avant cette échéance. La Société n'avait pas non plus obtenu l'approbation de ces plans par le gouvernement du Canada en temps opportun. Par exemple, la version définitive du Plan d'entreprise 2020-2021 à 2024-2025 a été soumise en octobre 2020, soit presque sept mois après le début de l'exercice, et l'approbation de ce plan par le gouvernement a été obtenue environ un mois avant la fin de l'exercice. Par ailleurs, la version définitive du plan d'entreprise 2021-2022 à 2025-2026 n'avait pas encore été soumise à la fin de la période visée par l'audit, soit juillet 2021.



33. Ces faiblesses sont importantes parce qu'une analyse de l'environnement externe aide la Société à recenser les possibilités et les menaces en vue de déterminer l'orientation future de l'organisation. De plus, un élément clé du cadre de reddition de comptes de toute société d'État à l'endroit du gouvernement du Canada est la présentation de plans d'entreprise annuels à sa ou son ministre responsable en vue de les faire approuver par le gouvernement.

34. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait inclure dans son processus de planification stratégique les considérations relatives à l'environnement externe, y compris les parties prenantes.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. tient compte de son environnement externe, y compris les parties prenantes, dans l'ensemble de ses projets et de ses activités. La Société inclura explicitement ces considérations dans son plan d'action annuel 2022-2023 lié au plan stratégique 2020-2024 ainsi que lors de l'établissement en 2023-2024 de son prochain plan stratégique, qui sera mis en œuvre à compter de 2024-2025.*

35. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait s'assurer de soumettre la version définitive de son plan d'entreprise à la ou au ministre responsable au moins huit semaines avant le début de chaque exercice afin de respecter les dispositions du *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*, et continuer de collaborer avec le gouvernement du Canada pour faire approuver ses plans d'entreprise en temps opportun.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. a soumis la version définitive du Plan d'entreprise 2022-2023 à 2026-2027 au ministre responsable, selon les délais prescrits, et elle fera de même pour les prochains plans. La Société continuera de faire le suivi de l'approbation de son plan d'entreprise par le gouvernement, notamment lors des rencontres mensuelles avec Infrastructure Canada.*

36. **Faiblesse — Mesure et suivi du rendement et communication des résultats à cet égard** — La Société a établi des indicateurs de rendement en appui à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Cependant, nous avons constaté que certains de ces indicateurs n'étaient pas assortis de cibles. Par exemple, des cibles n'avaient pas été établies pour les indicateurs concernant la disponibilité des voies de mobilité active et le ratio d'honoraires professionnels sur la valeur des travaux de construction pour un contrat donné. De plus, la Société n'avait pas encore fait de suivi à l'égard de toutes les cibles qui avaient été fixées.

37. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence de cibles et de suivi connexe, la Société ne peut pas pleinement évaluer l'atteinte de ses objectifs stratégiques et déterminer si des mesures correctives s'imposent.

38. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait terminer l'établissement des cibles associées aux indicateurs de rendement afin d'évaluer l'atteinte de ses objectifs stratégiques. La Société devrait aussi effectuer un suivi régulier des progrès réalisés et en faire rapport.


**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. termine actuellement la définition des cibles associées aux indicateurs de rendement en appui à l'atteinte des objectifs stratégiques. La Société achèvera cette activité d'ici le 31 décembre 2022. De plus, la Société effectuera le suivi régulier des progrès réalisés à l'égard de toutes les cibles fixées à compter de janvier 2023 et en fera rapport à partir d'avril 2023.*






---

## Gestion des risques d'entreprise

39. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour le recensement et l'évaluation des risques ainsi que pour le suivi et la communication des résultats à leur égard. Toutefois, une amélioration était requise en matière d'atténuation des risques (voir la pièce 5).

### Pièce 5 — Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a élaboré un processus de gestion des risques ainsi qu'une politique et un guide de mise en œuvre connexes.</p> <p>La Société a recensé ses risques organisationnels et opérationnels ainsi que ceux associés à chacune des infrastructures sous sa responsabilité, puis elle les a évalués en fonction de leur probabilité de survenance et de leur incidence possible.</p> <p>La Société a évalué les risques résiduels pour ses risques organisationnels et opérationnels les plus élevés.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société a défini les mesures d'atténuation pour ses risques les plus élevés.</p> <p>La Société avait recensé des actions, assorties d'échéanciers, pour les mesures d'atténuation qui n'avaient pas encore été mises en œuvre relativement aux risques qu'elle considérait comme prioritaires.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas établi ses niveaux d'appétit pour le risque ni de tolérance au risque afin d'orienter sa prise de décisions.</p>	
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	<p>La Société a fait le suivi de l'état d'avancement des mesures d'atténuation qui n'avaient pas encore été mises en œuvre pour les risques qu'elle considérait comme prioritaires.</p> <p>Les résultats à cet égard étaient communiqués à la haute direction et au Comité de risques corporatifs.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

40. **Faiblesse — Atténuation des risques** — La Société avait un registre dans lequel elle a consigné les risques organisationnels et opérationnels ainsi que le risque inhérent pour chacun d'entre eux. De plus, la Société a évalué le risque résiduel pour ses risques inhérents les plus élevés et recensé les mesures d'atténuation connexes. La Société a ensuite sélectionné des risques prioritaires pour lesquels elle faisait un suivi relativement aux mesures d'atténuation qu'il lui restait à mettre en place. Toutefois, nous avons constaté que la Société n'avait pas établi ses niveaux d'appétit pour le risque ni de tolérance au risque. Le niveau d'appétit pour le risque est le niveau de risque que la Société est prête à accepter dans la poursuite de ses objectifs. Le niveau de tolérance au risque, qui est la mesure dans laquelle la Société est prête à assumer un risque précis en lien avec son appétit pour le risque, permet de déterminer si des actions additionnelles sont requises.

41. Cette faiblesse est importante parce que les niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque orientent la prise de décisions et facilitent le choix des risques prioritaires devant faire l'objet de mesures d'atténuation additionnelles ainsi que d'un suivi.

42. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait établir ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. définira ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque d'ici le 31 mars 2023.*

## Gestion des activités

### **La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités, mais certaines méthodes de gestion de projets et de gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable devaient être améliorées**

---

#### **Ce que nous avons constaté**

43. Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités. Toutefois, en ce qui concerne la gestion de projets, nous avons constaté que la Société n'avait pas mis en œuvre toutes les activités prévues en matière de contrôle de la qualité et d'amélioration continue, et qu'elle n'avait pas défini d'indicateurs de rendement pour mesurer certains aspects. De plus, en ce qui concerne l'environnement et le développement durable, nous avons constaté que la Société n'avait pas défini toutes les cibles permettant de mesurer l'atteinte de ses objectifs ni évalué ses progrès par rapport aux cibles existantes.

44. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion des actifs;
- la gestion de projets;
- la gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable.

---

## Contexte

45. La Société a pour mission d'assurer la mobilité des usagères et des usagers, la sécurité, et la pérennité des infrastructures dont elle est responsable.

46. Les activités de la Société englobent ce qui suit :

- la gestion des actifs, qui comprend la connaissance de l'état des infrastructures et l'élaboration des plans des travaux;
- la gestion de projets, qui entoure la planification et la mise en œuvre des projets, ainsi que la gestion de contrats;
- la gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable, qui sont intégrées à la gestion des actifs et à la gestion de projets.

47. La connaissance de l'état des infrastructures par la Société s'effectue au moyen d'un programme de supervision des actifs, qui comprend des inspections et la surveillance du réseau sous la responsabilité de la Société. La Société évalue ensuite l'état de ses infrastructures pour établir l'ordre de priorité des travaux.

48. La gestion de projets comprend l'élaboration de méthodes entourant la planification des projets, leur mise en œuvre et le suivi du rendement des projets. La Société octroie des contrats afin de réaliser les travaux majeurs sur ses infrastructures. Elle fait aussi appel à des firmes de génie-conseil pour obtenir des services professionnels d'inspection, de planification, d'ingénierie et de surveillance de travaux confiés à des entrepreneurs.

49. Par ailleurs, la Société est, depuis décembre 2020, l'une des deux sociétés d'État assujetties à la *Loi fédérale sur le développement durable*. En vertu de cette loi, la Société est tenue d'élaborer sa propre stratégie de développement durable et de faire rapport sur les progrès réalisés. À l'automne 2020, avant d'être assujettie à cette loi, la Société a volontairement soumis sa stratégie 2020 à 2023. Cette stratégie, qui a été déposée au Parlement en juin 2021, énonce les mesures de contribution de la Société à l'atteinte de certains objectifs de la Stratégie fédérale de développement durable 2019 à 2022 et de certains objectifs de développement durable des Nations Unies.

---







## Recommandations

50. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 56, 59 et 64.

## Gestion des actifs

51. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer ses actifs (voir la pièce 6).



### Pièce 6 — Gestion des actifs : Principales constatations et évaluation






Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Information sur les actifs	La Société avait des politiques et des procédures en place pour surveiller, inspecter et documenter l'état de ses actifs.	<p>La Société a élaboré des politiques et des procédures pour surveiller, inspecter et documenter l'état de ses actifs.</p> <p>La Société a établi des plans de surveillance et d'inspection de ses actifs.</p> <p>La Société avait regroupé dans une base de données les résultats des inspections des infrastructures.</p>	
Planification des travaux d'entretien et des travaux majeurs	La Société a élaboré des plans de travaux d'entretien et de travaux majeurs pour ses actifs en fonction des priorités établies.	<p>La Société disposait d'un processus pour établir l'ordre de priorité des travaux, y compris l'établissement de diagnostics et l'évaluation des risques relatifs aux infrastructures.</p> <p>La Société a établi des plans de travaux pour ses infrastructures en lien avec les priorités établies.</p>	
Suivi du rendement et communication des résultats	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre de ses activités de gestion des actifs et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société a périodiquement fait le suivi de la mise en œuvre de ses activités de gestion des actifs, y compris l'état d'avancement du programme d'inspection, la réalisation des diagnostics sur les ouvrages et les investissements réalisés dans le cadre du plan de travaux majeurs. Elle en a également communiqué les résultats aux membres de la haute direction.</p> <p>La direction a communiqué au Conseil d'administration l'état de ses actifs et un bilan des activités relatives à son programme de surveillance et d'inspection d'actifs.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

## Gestion de projets

52. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces en matière en gestion de projets. Toutefois, des améliorations s'imposaient dans la mise en œuvre des méthodes de gestion de projets et le suivi du rendement des projets (voir la pièce 7).

### Pièce 7 — Gestion de projets : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Méthodes de gestion de projets	La Société disposait de méthodes de gestion de projets lui permettant de planifier, d'organiser et de contrôler les ressources allouées afin d'atteindre les objectifs fixés et les résultats attendus.	La Société avait des outils et des méthodes telles qu'une politique, des cartographies de processus et des modèles pour encadrer la gestion de ses projets.  La Société avait une équipe qui contribuait à l'élaboration et à la mise en place des méthodes relatives à la gestion de projets.	
Mise en œuvre des méthodes de gestion de projets	La Société a mis en œuvre ses méthodes de gestion de projets afin d'atteindre les objectifs fixés et de produire les résultats attendus.	La Société a mis en œuvre ses méthodes de gestion de projets.  La Société a élaboré des activités de contrôle de la qualité et d'amélioration continue pour la gestion de ses projets.  <b>Faiblesse</b>  La Société n'a pas mis en œuvre toutes les activités prévues en matière de contrôle de la qualité et d'amélioration continue.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi de l'exécution des contrats	La Société a fait le suivi de l'exécution des contrats pour s'assurer que les modalités sont respectées.	La Société a mis en place des moyens et méthodes pour faire le suivi des modalités des contrats, notamment un guide pour les consultant(e)s et consultant(e)s engagés en vue de surveiller les travaux et un processus de mise à jour sur l'état d'avancement des contrats.	
Suivi du rendement et communication des résultats	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre de ses projets et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des projets et des enjeux importants, et les résultats ont été communiqués aux membres de la haute direction et au Conseil d'administration.</p> <p>La Société a discuté des projets en cours et à venir avec des parties prenantes externes.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas défini d'indicateurs de rendement, assortis de cibles, afin de mesurer le respect des échéanciers établis ainsi que la réalisation des projets selon les spécifications et les exigences en matière de qualité.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

53. **Faiblesse — Mise en œuvre des méthodes de gestion de projets** — À l'automne 2020, la Société a élaboré un processus de contrôle de la qualité qui prévoyait que chaque équipe chargée de gérer un projet effectuait une autoévaluation afin de confirmer que les étapes jugées essentielles par la Société en matière de gestion de projets ont été suivies et documentées adéquatement. Ce processus prévoyait également que des vérifications aléatoires seraient menées par une équipe indépendante afin de valider le résultat des autoévaluations. Cependant, nous avons constaté qu'aucune vérification aléatoire n'avait été effectuée en date de juillet 2021.

54. La Société a également élaboré un processus d'amélioration continue selon lequel les équipes de gestion de projets devaient consigner dans un registre les leçons apprises lors de la réalisation des projets. Or, nous avons constaté que la Société n'avait pas déterminé les éléments prioritaires à aborder, qu'elle n'avait pas traité un nombre



important de leçons apprises et que la responsabilité du traitement de plusieurs de ces leçons n'avait pas été attribuée.

55. Cette faiblesse est importante parce que des activités de contrôle de la qualité fournissent l'assurance à la Société que ses méthodes de gestion de projets sont suivies, et qu'elles le sont uniformément. Par ailleurs, les activités d'amélioration continue permettent d'adapter les méthodes en place.

56. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait procéder aux vérifications aléatoires prévues par son processus de contrôle de la qualité et donner suite aux leçons apprises répertoriées par les équipes de gestion de projets.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. clarifiera les attentes à l'égard de la fréquence et du rôle de l'équipe indépendante pour mener des vérifications aléatoires efficaces des autoévaluations. De plus, les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des leçons apprises seront définis afin d'assurer un suivi systématique de ces dernières. Ces mesures seront mises en place d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.*

57. **Faiblesse — Suivi du rendement et communication des résultats** — La Société effectuait le suivi de l'état d'avancement des projets, y compris les aspects budgétaires. Nous avons toutefois constaté que la Société n'avait pas défini d'indicateurs de rendement organisationnels, assortis de cibles, afin de mesurer le respect des échéanciers établis ainsi que la réalisation des projets selon les spécifications et les exigences en matière de qualité.

58. Cette faiblesse est importante parce que le respect des échéanciers, des spécifications et des exigences de qualité est essentiel à la réalisation des projets. Un suivi régulier relativement à ces aspects permettrait à la Société d'évaluer de façon plus complète le rendement de ses projets.

59. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait définir des indicateurs de rendement organisationnels, assortis de cibles, relativement au respect des échéanciers des projets et à la réalisation des projets selon les spécifications et les exigences en matière de qualité. Elle devrait aussi mesurer régulièrement le rendement et communiquer les résultats à cet égard.


**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. a élaboré à l'automne 2021 des indicateurs de rendement organisationnels afin de mesurer le respect des échéanciers des projets. Le Conseil*





*d'administration reçoit de l'information sur le rendement relatif à ces indicateurs depuis le troisième trimestre de l'exercice 2021-2022, et les cibles afférentes seront fixées d'ici le 31 décembre 2022. Pour la réalisation des projets selon les spécifications et les exigences en matière de qualité, des indicateurs de rendement organisationnels assortis de cibles seront élaborés d'ici le 31 décembre 2022. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. fera un suivi trimestriel des progrès réalisés par rapport aux cibles établies à partir de l'exercice 2023-2024.*

**Gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable**

60. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gestion en matière d'environnement et de développement durable. Toutefois, des améliorations s'imposaient concernant le suivi de la mise en œuvre de ces méthodes (voir la pièce 8).

**Pièce 8 — Gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Méthodes de gestion en matière d'environnement et de développement durable	La Société disposait de méthodes de gestion en matière d'environnement et de développement durable.	<p>La Société a élaboré des objectifs en matière d'environnement et de développement durable, assortis d'indicateurs de rendement et de certaines cibles.</p> <p>La Société disposait de méthodes pour gérer ses activités associées à l'environnement et au développement durable.</p> <p>Les facteurs liés à l'environnement et au développement durable étaient intégrés à la planification des projets.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi de la mise en œuvre des méthodes de gestion en matière d'environnement et de développement durable et communication des résultats	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des méthodes de gestion en matière d'environnement et de développement durable et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société a fait le suivi des progrès réalisés à l'égard de ses activités en matière d'environnement et de développement durable, et les résultats ont été communiqués aux membres de la haute direction.</p> <p>Le rapport annuel de la Société présentait de l'information sur les réalisations en matière d'environnement et de développement durable.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas défini toutes les cibles permettant de mesurer l'atteinte de ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable, et elle n'a pas régulièrement mesuré ses progrès par rapport aux cibles qu'elle s'était fixées.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

61. **Faiblesse — Suivi de la mise en œuvre des méthodes de gestion en matière d'environnement et de développement durable et communication des résultats** — La Société a élaboré des objectifs en matière d'environnement et de développement durable ainsi que des indicateurs de rendement afin de veiller à leur atteinte. Toutefois, nous avons constaté que ces indicateurs n'étaient pas tous assortis de cibles. Par conséquent, la Société ne pouvait pas pleinement mesurer son rendement à l'égard de tous les objectifs qu'elle s'était fixés.

62. En septembre 2020, la Société s'était fixé certaines cibles de rendement en lien avec sa stratégie de développement durable (voir paragraphe 49). Nous avons cependant constaté que la Société n'avait pas régulièrement mesuré ses progrès par rapport à ces cibles. Par exemple, pour l'objectif relatif aux lacs et aux cours d'eau vierges, l'une des cibles que la Société s'était fixées était que 100 % des projets réalisés dans des écosystèmes naturalisés devaient faire l'objet d'une analyse sur la biodiversité. En date de juillet 2021, la Société n'avait pas mesuré ses progrès en la matière.

63. Cette faiblesse est importante parce que l'établissement de cibles de rendement et leur suivi régulier permettent de veiller à l'atteinte des objectifs et de prendre les mesures qui s'imposent à cet égard.

64. **Recommandation** — La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait définir des cibles complètes afin de mesurer l'atteinte de ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable, mesurer régulièrement les progrès et communiquer les résultats à cet égard.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. définira, d'ici le 31 mars 2023, des cibles complètes à l'égard de ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable. De plus, elle mesurera régulièrement son rendement par rapport aux cibles établies et en communiquera les résultats à compter de la fin du troisième trimestre de l'exercice 2023-2024.*

## Conclusion

65. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada — Certification*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de la direction de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;

- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

## **Objectif de l'audit**

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## **Étendue et méthode**

Notre audit a porté sur la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et aux méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons aussi testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. De plus, nous avons examiné certaines activités, comme des inspections, des projets et des contrats. La sélection des activités était fondée sur l'évaluation des risques et notre jugement professionnel. Nous avons aussi rencontré des membres du Conseil d'administration et de la haute direction, et d'autres membres du personnel de la Société. En outre, nous avons observé certaines réunions du Conseil et de ses comités.

Lors de notre examen portant sur la gestion des actifs et la gestion de projets, nous avons utilisé des méthodes de sondage.

En ce qui concerne nos travaux sur la gestion des actifs, notre échantillonnage a porté sur 179 inspections prévues dans le programme annuel 2020-2021 de la Société. Nous avons effectué un échantillonnage aléatoire de 24 inspections prévues afin d'examiner si elles avaient été réalisées en fonction de la fréquence prévue par la politique de la Société, de vérifier si les résultats avaient été consignés dans la base de données et de confirmer que les résultats avaient été intégrés dans les plans de travaux.

En ce qui concerne nos travaux sur la gestion de projets, nous avons effectué les échantillonnages discrétionnaires suivants :

- sélection de 9 projets à partir de la liste de 21 projets dont l'une des phases importantes avait été réalisée durant la période visée par l'audit afin d'examiner si la Société avait suivi ses moyens et méthodes de gestion de projets;
- sélection de 10 contrats à partir de la liste des 30 contrats en cours d'exécution durant la période visée par l'audit afin d'examiner si la Société avait fait un suivi pour s'assurer que les modalités des contrats étaient respectées.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fiés à aucuns travaux d'audit interne. De plus, nous n'avons pas examiné le processus d'approvisionnement de la Société.

### **Sources des critères**

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

### **Gouvernance de la Société**

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Règlement administratif N° 2014-1 de la société Les ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2014

Charte du Conseil d'administration de la société Les ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

Chartes des différents comités du Conseil d'administration de la société Les ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

*Loi sur les conflits d'intérêts*

*Loi sur la gestion des finances publiques*

### **Planification stratégique**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2019

Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB), *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

*Loi sur la gestion des finances publiques*

*Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*

Charte du Conseil d'administration de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

### **Gestion des risques d'entreprise**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré – Évaluation des risques d'entreprise*, 2017

Organisation internationale de normalisation, *ISO 31000 – Management du risque – Principes et lignes directrices*, 2009

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Politique de gestion intégrée des risques de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

Guide de la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

### **Gestion des actifs**

Politique de supervision des actifs de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

Politique en matière de gestion d'actifs de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2020

Organisation internationale de normalisation, *Norme ISO 55000 – Gestion d'actifs – Aperçu général, principes et terminologie*, 2014

Organisation internationale de normalisation, *Norme ISO 55001 – Gestion d'actifs – Systèmes de management – Exigences*, 2014

### **Gestion de projets**

Politique de gestion par projet de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

Politique sur l'administration de contrats et les pouvoirs d'approbation de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2019

Project Management Institute, *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, 6<sup>e</sup> édition, 2017

### **Gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable**

Politique environnementale de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2020

Politique en matière de développement durable de la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc., 2016

*Loi fédérale sur le développement durable*

Organisation internationale de normalisation, *Norme ISO 14001 – Systèmes de management environnemental*, 2015

Organisation des Nations Unies, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 2015



### **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2020 au 31 juillet 2021. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

### **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 21 février 2022, à Montréal, au Canada.

### **Équipe d'audit**

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada dirigée par Nathalie Chartrand, directrice principale. La directrice principale est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; elle doit s'assurer notamment que les audits sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de contrôle qualité du Bureau.

## Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse de la Société
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<p>25. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait mettre en place à l'intention des membres du Conseil d'administration un processus régulier de déclaration visant tous les types de conflits d'intérêts et documenter les mesures prises à cet égard, s'il y a lieu. <b>(22-24)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. Depuis la fin août 2021, un point est ajouté systématiquement à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration pour que les membres du Conseil puissent déclarer au début de la réunion tous les types de conflits d'intérêts en lien avec les points présentés lors de la réunion, le cas échéant. De plus, la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. modifiera, d'ici la fin de l'exercice 2022-2023, le processus de déclaration des conflits d'intérêts afin de viser tous les types de conflits d'intérêts, et elle documentera les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts déclarés.</p>
<p>26. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait établir un code de conduite qui s'applique aux membres du Conseil d'administration et veiller au respect de ce code. <b>(23-24)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. établira un code de conduite pour les membres du Conseil d'administration et mettra en place un processus annuel pour que les membres déclarent leur adhésion au code. La Société mettra en place ce code, y compris le processus de déclaration, d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.</p>
<p>29. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait fournir au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard de son rendement éthique et de la gestion des risques relatifs aux infrastructures. <b>(27-28)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La Société modifiera ses politiques au cours de l'exercice 2022-2023 afin de prévoir une reddition de comptes annuelle au Conseil d'administration qui visera, d'une part, l'attestation des membres de son personnel quant au respect du Code de valeurs et d'éthique et de la politique sur les conflits d'intérêts, et, d'autre part, les déclarations de conflits d'intérêts par les membres du personnel ainsi que, le cas échéant, le traitement par la direction des conflits d'intérêts déclarés. De plus, à compter du début de l'exercice 2022-2023, la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. communiquera au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard de la gestion des risques relatifs aux infrastructures pour que le Conseil puisse s'acquitter du mandat dont il s'est doté.</p>

Recommandation	Réponse de la Société
<p>34. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait inclure dans son processus de planification stratégique les considérations relatives à l'environnement externe, y compris les parties prenantes. <b>(31-33)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. tient compte de son environnement externe, y compris les parties prenantes, dans l'ensemble de ses projets et de ses activités. La Société inclura explicitement ces considérations dans son plan d'action annuel 2022-2023 lié au plan stratégique 2020-2024 ainsi que lors de l'établissement en 2023-2024 de son prochain plan stratégique, qui sera mis en œuvre à compter de 2024-2025.</p>
<p>35. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait s'assurer de soumettre la version définitive de son plan d'entreprise à la ou au ministre responsable au moins huit semaines avant le début de chaque exercice afin de respecter les dispositions du <i>Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État</i>, et continuer de collaborer avec le gouvernement du Canada pour faire approuver ses plans d'entreprise en temps opportun. <b>(32-33)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. a soumis la version définitive du Plan d'entreprise 2022-2023 à 2026-2027 au ministre responsable, selon les délais prescrits, et elle fera de même pour les prochains plans. La Société continuera de faire le suivi de l'approbation de son plan d'entreprise par le gouvernement, notamment lors des rencontres mensuelles avec Infrastructure Canada.</p>
<p>38. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait terminer l'établissement des cibles associées aux indicateurs de rendement afin d'évaluer l'atteinte de ses objectifs stratégiques. La Société devrait aussi effectuer un suivi régulier des progrès réalisés et en faire rapport. <b>(36-37)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. termine actuellement la définition des cibles associées aux indicateurs de rendement en appui à l'atteinte des objectifs stratégiques. La Société achèvera cette activité d'ici le 31 décembre 2022. De plus, la Société effectuera le suivi régulier des progrès réalisés à l'égard de toutes les cibles fixées à compter de janvier 2023 et en fera rapport à partir d'avril 2023.</p>
<p>42. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait établir ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque. <b>(40-41)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. définira ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque d'ici le 31 mars 2023.</p>

Recommandation	Réponse de la Société
<p><b>Gestion des activités</b></p> <p>56. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait procéder aux vérifications aléatoires prévues par son processus de contrôle de la qualité et donner suite aux leçons apprises répertoriées par les équipes de gestion de projets. <b>(53-54-55)</b></p> <p>59. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait définir des indicateurs de rendement organisationnels, assortis de cibles, relativement au respect des échéanciers des projets et à la réalisation des projets selon les spécifications et les exigences en matière de qualité. Elle devrait aussi mesurer régulièrement le rendement et communiquer les résultats à cet égard. <b>(57-58)</b></p> <p>64. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. devrait définir des cibles complètes afin de mesurer l'atteinte de ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable, mesurer régulièrement les progrès et communiquer les résultats à cet égard. <b>(61-62-63)</b></p>	<p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. clarifiera les attentes à l'égard de la fréquence et du rôle de l'équipe indépendante pour mener des vérifications aléatoires efficaces des autoévaluations. De plus, les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des leçons apprises seront définis afin d'assurer un suivi systématique de ces dernières. Ces mesures seront mises en place d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.</p> <p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. a élaboré à l'automne 2021 des indicateurs de rendement organisationnels afin de mesurer le respect des échéanciers des projets. Le Conseil d'administration reçoit de l'information sur le rendement relatif à ces indicateurs depuis le troisième trimestre de l'exercice 2021-2022, et les cibles afférentes seront fixées d'ici le 31 décembre 2022. Pour la réalisation des projets selon les spécifications et les exigences en matière de qualité, des indicateurs de rendement organisationnels assortis de cibles seront élaborés d'ici le 31 décembre 2022. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. fera un suivi trimestriel des progrès réalisés par rapport aux cibles établies à partir de l'exercice 2023-2024.</p> <p>Recommandation acceptée. La société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. définira, d'ici le 31 mars 2023, des cibles complètes à l'égard de ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable. De plus, elle mesurera régulièrement son rendement par rapport aux cibles établies et en communiquera les résultats à compter de la fin du troisième trimestre de l'exercice 2023-2024.</p>

