



Rapport final

2010-711

Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives aux ponts et aux barrages de TPSGC

Le 26 janvier 2012

Bureau de la vérification et de l'évaluation



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| POINTS SAILLANTS | i |
| INTRODUCTION | 1 |
| OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION | 3 |
| ÉNONCÉ D'ASSURANCE | 4 |
| OBSERVATIONS | 4 |
| CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION | 4 |
| Un cadre de gouvernance global a été établi. | 4 |
| Il existe un cadre politique satisfaisant et des documents d'orientation à l'appui..... | 6 |
| L'état du répertoire d'ouvrages techniques est connu, mais la cession et le financement posent toujours problème. | 7 |
| Un processus rigoureux de gestion du risque a été élaboré. | 10 |
| La planification stratégique est en cours..... | 11 |
| Des inspections sont réalisées; cependant, certains documents relativement aux pratiques de surveillance devraient être renforcés. | 12 |
| CONCLUSION..... | 14 |
| RÉPONSE DE LA GESTION | 15 |
| RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION | 15 |
| À PROPOS DE LA VÉRIFICATION | 16 |
| Annexe A – Répertoire des ponts et des barrages..... | 19 |
| Annexe B – Évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations antérieures..... | 20 |

POINTS SAILLANTS

Points examinés

- i. Un pont est une structure portant une route ou un passage permettant aux véhicules, aux piétons ou aux cyclistes de franchir un obstacle, une dépression ou une installation, dont la travée a une portée de plus de trois mètres. Un barrage est une barrière faite de terre, de roches ou de béton, qui est destinée à stocker ou à détourner l'eau.
- ii. À Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les ponts et les barrages sont classés comme ouvrages techniques, qui se définissent comme des terrains ou des actifs maritimes dont TPSGC assure la garde. Tous les ouvrages techniques sous la responsabilité du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques de TPSGC sont gérés comme un portefeuille. Ce dernier est composé de 15 ouvrages techniques majeurs qui répondent à la définition de pont ou de barrage et qui doivent être préservés en vertu de la *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts* et de la *Politique sur la gestion des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers. Ces 15 biens sont complexes et se composent de 83 structures différentes (Annexe A).
- iii. La valeur de remplacement des ponts et des barrages, notamment la route de l'Alaska, est estimée à 3,76 milliards de dollars (2010), dont un budget de fonctionnement et d'entretien de 45,2 millions de dollars (2009-2010), et un budget d'investissement de 86,3 millions de dollars (2009-2010).
- iv. Notre vérification de suivi était axée sur les éléments clés du cadre de contrôle de gestion qui appuient les pratiques de gestion du Ministère, ainsi que l'élaboration d'une stratégie relative à la cession et à la gérance à long terme des ouvrages techniques. La vérification de suivi n'avait pas pour objet d'évaluer l'état ou la sécurité des ponts ou des barrages, ni d'évaluer si les inspections ont été menées conformément à tous les éléments du *Manuel d'inspection des ponts* et du *Manuel d'inspection des barrages*. Elle visait plutôt à examiner les pratiques de gestion à l'appui de la décharge des responsabilités auprès des autorités compétentes.

Pertinence

- v. Les ponts et les barrages sont des infrastructures publiques conçues à des fins multiples, y compris le passage des piétons et des véhicules motorisés. La population canadienne s'attend à traverser les ponts et à vivre à proximité des barrages en toute sécurité. La préservation des ponts et des barrages fait partie d'un débat plus vaste soulevé dans le secteur public nord-américain et qui porte sur la planification et la gestion efficaces des infrastructures de transport. Les gouvernements doivent tenir compte de l'âge des biens, de la circulation croissante, du poids des véhicules et de l'action corrosive du sel sur les routes et les ponts existants. Les entités responsables des ponts et des barrages au Canada doivent tenir compte de ces facteurs.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

vi. Les difficultés associées à la gestion des ponts et des barrages appartenant à TPSGC sont bien documentées. Une évaluation préliminaire effectuée par un tiers en 2007 a établi différents degrés de difficulté liés aux ponts et aux barrages, y compris des facteurs comme le financement, la santé et la sécurité, ainsi que la réputation. De plus, de nombreuses études et inspections ont été menées ces dernières années dans le but d'évaluer l'état actuel des biens et de mettre à jour l'évaluation du risque associé à leur gestion.

Constatations

vii. Pour aider à répondre au besoin d'élaborer une stratégie globale axée sur le portefeuille complet, la Direction générale des biens immobiliers a créé le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques en janvier 2007. Ce secteur a obtenu un mandat de trois ans qui consiste à élaborer une stratégie complète de cession et de gérance axée sur le portefeuille, et à mettre en œuvre des projets urgents de réfection des structures à haut risque.

viii. Lors de la dernière vérification interne menée en 2007, le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques (le Secteur) en était à ses débuts. Depuis, le Ministère a amélioré le programme de gestion des ouvrages techniques. De nombreuses lacunes constatées antérieurement dans le cadre de contrôle de gestion ont été comblées, notamment au moyen de ce qui suit :

- une structure de gouvernance dont les rôles et responsabilités ont été définis;
- des politiques et lignes directrices connexes qui sont disponibles et complètes;
- un processus rigoureux de gestion du risque.

ix. Pour appuyer l'élaboration de la stratégie axée sur le portefeuille, le Secteur a reçu une somme de 26,9 millions de dollars sur quatre ans à partir de l'exercice 2008-2009 et a réalisé 221 analyses et études de portefeuille, y compris des Plans de gestion des ouvrages techniques. Le Ministère a également reçu 193,8 millions de dollars pour les dépenses en immobilisations à court terme relativement aux projets urgents, notamment certaines réparations urgentes liées à des enjeux cernés en matière de santé et sécurité; cependant, un important financement soutenu sera nécessaire pour entretenir efficacement les biens en question. La planification stratégique est en cours, et le Secteur prévoit présenter cette stratégie au gouvernement en 2011.

x. En outre, depuis 2007, le Ministère a fait certains progrès dans l'exécution de son mandat de cession et s'est départi du Vieux-Port de Montréal et de trois barrages. Toutefois, TPSGC assure toujours la garde de la moitié de son répertoire initial contenant 20 ouvrages techniques et plusieurs quais. Quinze de ces ouvrages techniques sont des ponts et plusieurs sont des barrages; les cinq autres représentent un portefeuille diversifié de biens fonciers et maritimes comme la cale sèche d'Esquimalt, et ne font pas l'objet de la présente vérification.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

- xi. Depuis 2007, de nombreuses inspections ont été effectuées pour chacun des ponts et des barrages. Toutefois, nous avons constaté que la documentation des décisions de gestion concernant la modification du régime d'inspection, lorsque cela est justifié, et la documentation en vue de démontrer la surveillance des inspections devraient être renforcées. Il est important que le Ministère fasse preuve de diligence raisonnable au moyen d'une documentation appropriée afin de démontrer qu'il a suivi ses principes de gestion de portefeuille et que les inspections des ponts et des barrages sont effectuées conformément aux politiques et procédures de la Direction générale des biens immobiliers.
- xii. Un tableau résumant notre examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations antérieures est présenté à l'Annexe B.

Réponse de la gestion

La Direction générale des biens immobiliers est en accord avec les recommandations du présent rapport, et elle travaillera avec les intervenants concernés afin de mettre en œuvre des mesures en temps opportun.

Recommandations et Plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, devrait réévaluer périodiquement la stratégie nationale de cession et de gérance à long terme, et continuer de rechercher le financement stable et continu requis pour mettre en œuvre la stratégie.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques réévaluera périodiquement la stratégie nationale de cession et de gérance à long terme, et continuera la mise en œuvre des plans de dessaisissement et des stratégies. Ceci comprend notamment la suite de discussions avec la Commission de la capitale nationale concernant le transfert de trois ponts et lieux de franchissement situés dans la région de la capitale nationale. La cession de nombreux biens demeurera un grand défi, et nous devons continuer à élaborer et à peaufiner des stratégies afin d'aller de l'avant.

Les biens qui demeureront la responsabilité de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada seront gérés conformément aux politiques de gestion des biens du Conseil du Trésor, et les possibilités de dessaisissement seront saisies lorsqu'elles se présenteront.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques continuera de rechercher le financement stable et continu requis pour mettre en œuvre la stratégie.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

Le 4 octobre 2011, le gouvernement a approuvé un montant supplémentaire de 248 M\$ pour les ouvrages techniques à la suite des représentations de TPSGC.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, devrait renforcer la documentation de la surveillance des inspections, et s'assurer que la justification et l'approbation liées à la modification des régimes d'inspection sont correctement documentées.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Le Centre d'expertise national (CEN), Secteur de la gestion des services professionnels et techniques, créera et tiendra à jour une feuille de calcul énumérant tous les biens. La feuille comprendra aussi une liste des inspections requises pour chaque bien au cours de l'exercice financier actuel, ainsi que des inspections des ponts et des barrages prévues durant les prochaines années. Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, en consultation avec les régions, soumettra au Secteur de la gestion des services professionnels et techniques (SGSPT) une liste des inspections prévues pendant l'exercice financier. Le SGSPT veillera ensuite à ce que les inspections soient conformes à la liste, ainsi qu'à la résolution de toute divergence.

Plan d'action de la gestion 2.2 : Il faudra obtenir l'approbation du directeur général du Secteur de la gestion des services professionnels et techniques et du directeur général du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques pour tout changement apporté au régime d'inspection d'un bien.

Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et le SGSPT ont réexaminé le processus d'évaluation des risques pour veiller à ce que les changements futurs soient documentés et approuvés rapidement.

INTRODUCTION

1. La présente vérification de suivi a été approuvée dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2010-2015.
2. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est chargé de la gestion des locaux à bureaux du gouvernement fédéral et de plusieurs autres biens immobiliers fédéraux, y compris des ouvrages techniques tels que les ponts et les barrages. Le ministre a entre autres pour mandat de gérer et d'entretenir adéquatement les biens immobiliers fédéraux, et d'informer le public relativement à la sécurité de ces structures. La *Loi sur les ponts* (1985) établit que le ministre est directement responsable de l'administration des ponts répertoriés dans la Loi, et il est donc chargé de leur inspection et de leur examen. Le ministre est également responsable des barrages en vertu de l'*Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa* et de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*.
3. Dans le passé, TPSGC a construit, pour le compte du gouvernement du Canada, un certain nombre d'ouvrages techniques qui n'ont aucun lien direct avec sa responsabilité de fournir des bureaux aux fonctionnaires fédéraux. Au fil des années, un certain nombre d'ouvrages techniques ont été transférés à TPSGC. À titre de gardien, le Ministère est responsable de la gérance de ces biens.
4. Au milieu des années 1980, le Groupe de travail Nielsen sur l'examen des programmes a recommandé aux ministères fédéraux de céder des biens fonciers, maritimes et de transport qui n'étaient plus nécessaires aux fins des programmes. Suivant cette recommandation, TPSGC s'est départi de la moitié des principaux ouvrages techniques faisant partie de son répertoire initial. TPSGC est actuellement le gardien des 20 ouvrages techniques restants, dont 15 répondent à la définition de pont ou de barrage devant être préservé en vertu de la *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts* et de la *Politique sur la gestion des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers. L'inspection et l'entretien des ouvrages techniques restants sont effectués, mais il s'avère difficile d'en céder la responsabilité pour de nombreuses raisons, notamment :
 - L'âge – les ouvrages techniques sont âgés de 50 à près de 100 ans, et certains approchent la fin de leur durée de vie utile; de nombreux biens ne répondent pas aux normes actuelles et ne remplissent pas toutes leurs fonctions puisque leurs structures ont été construites il y a plus de 50 ans, selon les normes de l'époque;
 - L'état – même si les problèmes urgents sont réglés, de nombreux biens exigeront du financement supplémentaire dans un proche avenir;
 - L'entretien – les biens représentent une charge financière continue, dont des investissements majeurs périodiques dans des travaux d'amélioration et de réfection;
 - Le manque de possibilités de recettes – il y a de faibles possibilités que ces biens génèrent d'importants revenus (à moins qu'un système à péage soit introduit);

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

- Autres raisons – ces biens comportent certains défis, notamment en matière immobilière, judiciaire et environnementale, ce qui complique les discussions sur la cession de ces biens.
5. Les évaluations du portefeuille des ouvrages techniques réalisées par des tiers en 2007 indiquaient que plusieurs de ces ouvrages techniques nécessitent des réparations ou des travaux urgents pour éviter la défaillance des structures ou des équipements. Certains ouvrages sont des éléments importants de l'infrastructure régionale et provinciale. Ils sont utilisés quotidiennement par des milliers de Canadiens et engendrent des retombées locales et régionales importantes. Bien que ces ouvrages ne soient plus requis pour la prestation des programmes fédéraux, la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* exige que les ouvrages soient entretenus de façon responsable.
 6. En janvier 2007, le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques a été établi au sein de la Direction générale des biens immobiliers. Le Secteur fournit l'orientation et l'objectif nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale axée sur la gérance efficace du portefeuille des ouvrages techniques de TPSGC. Avant la mise sur pied du Secteur, les ouvrages techniques étaient gérés par chacune des régions sur une base ponctuelle.
 7. Dans le cadre de son mandat, le Secteur est responsable de s'acquitter des services de propriétaire-investisseur dans leur rôle de gestionnaire du portefeuille des ouvrages techniques. Ce rôle comprend notamment la responsabilité d'élaborer un plan d'investissements de portefeuille, ainsi qu'un plan global de gérance pour chaque bien. Auparavant, une partie du financement était fourni par le Fonds pour l'intégrité des programmes; toutefois, on a mis fin à cette source de financement en 2007-2008 et depuis, aucune source stable de financement à long terme n'a été affectée à la réfection des ouvrages techniques. En 2008, TPSGC a été autorisé à élaborer un programme de travail visant à mieux gérer le portefeuille des ouvrages techniques. Ce programme devait être présenté au gouvernement en 2011. Jusqu'à ce que le gouvernement présente une nouvelle orientation en 2011, le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques agira au même titre qu'une organisation provisoire chargée d'élaborer une stratégie globale et de mettre en œuvre des projets urgents de réfection des structures présentant un risque élevé.
 8. Au cours des dix dernières années, TPSGC a procédé à plusieurs vérifications des ponts et des barrages. La vérification de la sécurité des ponts réalisée en 1999 a permis de constater que même si TPSGC adhère au cadre législatif en place, il existait certains écarts et certaines lacunes relativement au cadre de contrôle de gestion, notamment en ce qui concerne les exigences des inspections sous-marines, l'évaluation des charges et les normes d'entretien, qui devraient être plus rigoureuses. TPSGC avait élaboré un Plan d'action de la gestion pour régler ces lacunes au plus tard en 2000. Une vérification de suivi, effectuée en 2001, a révélé que les mesures de gestion recommandées dans la vérification de 1999 n'avaient pas été entièrement mises en œuvre. Un suivi supplémentaire effectué en 2006 a confirmé que l'état d'avancement de plusieurs des

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

mesures recommandées en 1999 ne pouvait être entièrement validé. En conséquence, la Vérification des pratiques de gestion relatives aux ponts et aux barrages de TPSGC a été menée en 2007. Cette vérification a révélé que certains progrès avaient été accomplis pour améliorer les pratiques de gestion des ponts et des barrages utilisés comme des ponts et appartenant à TPSGC, mais que certains autres aspects nécessitaient une attention particulière. À la lumière de ces constatations, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a effectué une vérification de suivi des pratiques de gestion relatives aux ponts et barrages dont TPSGC assure le contrôle. Les résultats de cette vérification de suivi sont présentés dans le présent rapport.

OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

9. La vérification de suivi visait à :
 - déterminer si les pratiques de gestion des ponts et des barrages conviennent pour que TPSGC s'acquitte de ses responsabilités auprès des autorités compétentes;
 - déterminer si les mesures de gestion découlant de la Vérification des pratiques de gestion relatives aux ponts et barrages de TPSGC (décembre 2007) ont été mises en œuvre efficacement et atteignent les résultats escomptés, ou si la haute direction a accepté de prendre le risque de ne pas agir.
10. La vérification de suivi portait principalement sur les mesures de gestion mises en œuvre en réponse aux recommandations formulées dans la Vérification des pratiques de gestion relatives aux ponts et barrages de TPSGC menée en 2007. Elle consistait également à effectuer un examen des pratiques de gestion pour la période allant d'août 2007 au 28 février 2011. Cet examen portait sur les éléments clés du cadre de contrôle de gestion qui soutiennent les pratiques de gestion, notamment la gouvernance, les rôles, les responsabilités, les politiques, la gestion des risques, la planification stratégique et la surveillance. La vérification a été menée de novembre 2010 à février 2011.
11. La présente vérification de suivi n'avait pas pour objet d'évaluer l'état ou la sécurité des ponts et des barrages, ni d'évaluer si les inspections ont été menées conformément aux éléments du *Manuel d'inspection des ponts* et du *Manuel d'inspection des barrages*. Elle visait plutôt à examiner les pratiques de gestion à l'appui de l'acquiescement des responsabilités auprès des autorités compétentes. Nous avons examiné la documentation, tels les plans stratégiques, les politiques, les procédures et les manuels, afin de déterminer s'il existait un cadre de gestion solide. Nous avons également discuté avec des intervenants clés du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et du SGSPT.
12. De plus amples renseignements sur l'objectif, l'étendue, l'approche et les critères de vérification sont fournis dans la partie intitulée « À propos de la vérification » qui se trouve à la fin du présent rapport.

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

13. La présente vérification a été réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.
14. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et fournir une assurance de niveau vérification. Les constatations et les conclusions sont axées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la gestion. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue de la vérification et la période visée.

OBSERVATIONS

CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION

15. Les cadres de contrôle sont des outils qui aident la gestion à surveiller les opérations. Un cadre de contrôle efficace comprend des contrôles qui sont en fonction des avantages et des risques associés à une activité donnée. Ce cadre devrait se composer d'éléments interdépendants, notamment : une structure de gouvernance efficace dont les rôles et les responsabilités ont été attribués; des politiques et des procédures documentées; une gestion intégrée du risque; des plans stratégiques fondés sur les risques, ainsi qu'une surveillance. Le cadre de contrôle des ouvrages techniques devrait intégrer ces éléments afin de prévenir et de détecter les problèmes, de réduire les risques que les ouvrages techniques ne soient pas entretenus adéquatement, et de veiller à ce que des mesures correctives soient prises.

Un cadre de gouvernance global a été établi.

16. La gouvernance est une combinaison de processus et de structures mis en place par la gestion afin d'informer, de diriger, de gérer et de surveiller les activités du Ministère en vue d'assurer une orientation stratégique et des plans opérationnels efficaces, de bien appuyer le ministre et le Parlement et d'obtenir des résultats. Lorsque la gouvernance est efficace, les organisations sont davantage en mesure d'atteindre leurs objectifs en prenant des décisions efficaces fondées sur une orientation stratégique bien définie. Une bonne gouvernance est essentielle pour réaliser l'objectif et le mandat du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

17. En 2007, nous avons constaté que la gestion des ouvrages techniques subissait des modifications. Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques en était alors à ses débuts, et aucun cadre de responsabilisation de gestion n'était en place. Il n'était pas clair comment la responsabilité des ouvrages techniques serait partagée entre l'administration centrale et les régions. Nous avons également constaté qu'il existait des protocoles d'entente entre l'administration centrale et les régions pour les ponts et les barrages, mais ces protocoles n'attribuaient pas toujours la responsabilisation adéquate pour tous les rôles et responsabilités. Certaines responsabilités importantes n'ont donc pas été attribuées, et la répartition des responsabilités entre l'administration centrale et celle des régions n'a pas toujours été définie avec précision.
- 
- Pièce 1 - Pont de la Basse rivière Liard, route de l'Alaska, en Colombie-Britannique
18. Au cours de la présente vérification de suivi, nous nous attendions à trouver un cadre de gouvernance bien établi pour la gestion des ouvrages techniques, dont l'attribution des responsabilités permet au Ministère d'atteindre ses objectifs en matière de cession et de gérance, au moyen d'un processus de prise de décisions efficaces fondé sur une orientation stratégique bien définie.
19. Nous avons constaté que la Direction générale des biens immobiliers a établi un cadre de saine gouvernance des ouvrages techniques, qui s'harmonise avec le cadre de gouvernance global de la Direction générale des biens immobiliers et le Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers (MOGBI). Selon ce cadre de gouvernance, le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques est responsable, en tant que propriétaire et investisseur, de tous les ouvrages techniques, y compris les ponts et les barrages. Ainsi, le Secteur détient le pouvoir d'approbation de toutes les décisions financières et stratégiques (jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars) relatives aux ouvrages techniques. La responsabilité de l'exploitation et de l'entretien de ces biens est partagée avec les régions. Les plans annuels de travail sont négociés entre le Secteur et les bureaux régionaux. Les régions doivent fournir les ressources techniques et l'expertise opérationnelle en vue de respecter les plans annuels de travail, les calendriers et les exigences de livraison du projet. Le Secteur de la gestion des services professionnels et techniques de la Direction générale des biens immobiliers fournit des conseils professionnels et une orientation au Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et aux régions, au besoin.
20. Nous avons constaté que la responsabilisation, les rôles et responsabilités relatifs aux ouvrages techniques sont définis dans des protocoles d'entente (PE) officiels. Les PE sont conçus à partir d'un modèle qui aide à garantir une application cohérente des rôles et des responsabilités par tous les intervenants internes. Des modifications ont été apportées au

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

modèle lorsqu'il fallait préciser davantage la façon de partager les rôles et les responsabilités entre les intervenants clés.

21. Nous avons également constaté que ces PE doivent être conclus tous les ans entre le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et les intervenants clés, notamment les régions, le SGSPT et le Secteur des grands projets de l'État. Toutefois, nous avons constaté que des PE n'étaient pas toujours conclus avec tous les intervenants. Avant l'année 2008, soit avant que le gouvernement n'adopte une orientation selon laquelle il souhaitait élaborer une stratégie axée sur le portefeuille, le protocole d'entente n'était pas utilisé. Après avoir reçu le financement, des PE ont été préparés en 2009-2010 pour tous les intervenants, sauf pour le Québec et l'Atlantique. Cette situation est attribuée au fait que ces deux régions n'avaient qu'un seul bien à gérer, alors que les autres régions en avaient plusieurs. Même si des PE ont été conclus avec tous les intervenants en 2010-2011, la majorité de ces protocoles n'ont été signés par les directeurs généraux ou les directeurs généraux régionaux responsables qu'au troisième trimestre de l'exercice. Ces documents ont été rédigés à partir d'un modèle, et la majorité des rôles et des responsabilités ne changent pas d'une année à l'autre. Cependant, les PE doivent servir à décrire le plan annuel de travail approuvé pour chacun des exercices. Ainsi, pendant près d'une année entière, les parties ont mené leurs activités sans qu'une entente officielle soit conclue. Toutefois, le plan de travail annuel de chaque région a fait l'objet d'un examen mensuel par le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et la région responsable.
22. Des ententes cohérentes, complètes et en temps opportun sur les rôles et les responsabilités aident à garantir une responsabilisation adéquate et permettent de définir les principales responsabilités. Ces ententes sont particulièrement importantes, par exemple, lorsque les entités chargées de prendre des mesures (dans le cas présent, les régions) ne sont pas les mêmes que les entités qui sont tenues de rendre compte des mesures prises (dans le cas présent, l'administration centrale).

Il existe un cadre politique satisfaisant et des documents d'orientation à l'appui.

23. Les politiques sont importantes, car elles éclairent et orientent les pratiques quotidiennes et garantissent que les employés connaissent leurs rôles et leurs responsabilités. D'autres documents d'orientation, tels que des manuels de procédures, permettent de veiller à ce que les activités soient menées de manière cohérente, appropriée et en temps opportun.
24. En 2007, nous avons constaté que la Direction générale des biens immobiliers avait élaboré une *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts* (mai 2001). Nous avons également constaté qu'elle avait élaboré une *Politique sur la gestion des barrages* (2004) et une *Politique visant les plans de gestion des ouvrages techniques* (2006); toutefois, ces deux politiques n'étaient qu'à l'état d'ébauche. De même, nous avons constaté qu'il existait un *Manuel d'inspection des ponts* visant à guider les activités d'inspection dans les régions, mais que l'ébauche du *Manuel d'inspection des barrages* n'était pas offerte dans les deux langues officielles.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

25. Au cours de la présente vérification de suivi, nous nous attendions à ce que des politiques et des procédures complètes, précises et bien documentées aient été approuvées et diffusées. Nous avons constaté que la Direction générale des biens immobiliers mettait à jour ses politiques relatives aux ouvrages techniques selon les normes appropriées de l'industrie. Tous les documents d'orientation sont accessibles dans les deux langues officielles et ont été transmis aux intervenants concernés du Ministère.

L'état du répertoire d'ouvrages techniques est connu, mais la cession et le financement posent toujours problème.

L'état actuel du répertoire est connu.

26. Un répertoire donnant des renseignements précis, complets et à jour sur l'âge, l'état, les coûts et l'emplacement des ponts et des barrages contribue à ce que le Ministère s'acquitte adéquatement de ses responsabilités liées aux infrastructures dont il est responsable.

27. En 2007, nous avons constaté qu'il n'existait aucun mécanisme fiable permettant d'identifier le répertoire des ouvrages techniques. Il existait en effet plusieurs sources d'information, sans aucun recoupement ni rapprochement entre elles. Une base de données centrale regroupant les renseignements sur les ponts et les barrages a été créée à l'issue de la vérification de 2007.

28. Au cours de la présente vérification de suivi, nous nous attendions à ce que le Ministère ait donné suite aux constatations de la vérification de 2007 et ait mis sur pied un répertoire centralisé de tous les ponts et les barrages dont il assure la garde.

29. Nous avons constaté que le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et le SGSPT avaient dressé et tenu à jour un répertoire centralisé de tous les ouvrages techniques, y compris les ponts et les barrages dont TPSGC assure la garde.

30. En outre, le Secteur s'est vu allouer un total de 26,9 millions de dollars sur quatre ans à partir de l'exercice 2008-2009 pour mener des études et des analyses de portefeuille dans le but d'évaluer l'état actuel des ouvrages techniques. Grâce à ce financement, le Secteur a réalisé 221 études et analyses, y compris, sans s'y limiter, des rapports d'état, des études de faisabilité, des études de partenariat public-privé (PPP), des études sur le patrimoine et des Plans de gestion des biens immobiliers individuels. Lorsqu'elles sont combinées, ces études décrivent l'état actuel des ouvrages techniques et aident à élaborer des stratégies complètes axées sur le portefeuille, liées à la cession potentielle et à la possible gérance à long terme du répertoire d'ouvrages techniques du Ministère.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

Le Ministère continue de faire face à des difficultés dans la réalisation de son mandat de cession.

31. L'orientation de longue date adoptée par le gouvernement est que le Ministère doit céder les biens qui ne sont plus nécessaires aux fins du programme, y compris les ponts et les barrages. Le Ministère a d'abord cédé certains ouvrages techniques attrayants, comme le pont Perley qui a été reconstruit dans la région de la capitale nationale en 1999. Cependant, d'autres biens exigeaient des réparations ou du financement pour les réparations avant de pouvoir être cédés.
32. En 2007, nous avons constaté que le Ministère n'était pas parvenu à remplir avec succès son mandat de cession au cours des 25 dernières années. Bien que près de la moitié du répertoire initial de biens ait été cédé, la cession des autres biens était freinée par divers obstacles, notamment l'état des biens, le coût élevé des négociations, mais aussi parce que la proposition de cession ne semblait pas toujours avantageuse aux yeux des autres entités et que les responsabilités juridiques et environnementales ont freiné l'intérêt d'autres niveaux du gouvernement.
33. En 2008, le gouvernement a confirmé le mandat de cession des biens fonciers et maritimes excédentaires de TPSGC, y compris tous les ponts et les barrages visés par la présente vérification. Au cours de la vérification de suivi, nous nous attendions à constater que des progrès avaient été accomplis dans la cession des ponts et des barrages. Nous avons constaté que, depuis notre vérification de 2007, le Ministère a réussi à céder le Vieux-Port de Montréal et trois barrages. Néanmoins, il est toujours le gardien de 20 ouvrages techniques, dont 15 répondent à la définition de pont ou de barrage.
34. Le Ministère a documenté les nombreux problèmes auxquels il fait face dans le processus de cession des ouvrages techniques excédentaires restants, notamment : l'âge et l'état des biens; le fardeau financier que représente leur entretien; le manque d'attrait qu'exercent ces biens sur des acquéreurs potentiels en raison des faibles possibilités que ces biens génèrent des revenus; certains enjeux, notamment en matière immobilière, juridique et environnementale; et dans certains cas, un manque d'acquéreurs logiques. Par conséquent, le Ministère élabore présentement une stratégie qu'il cherche à faire approuver, et recherche un financement approprié pour ces biens. La stratégie considérera la gérance à long terme, et lorsque cela est possible, la cession de ces biens.



Pièce 2 – Vieux-Port de Montréal,
Montréal (Québec)

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

L'avenir du financement stable demeure incertain.

35. En tant que gardien des ouvrages techniques, le Ministère a le devoir d'entretenir ces biens selon les normes de santé et de sécurité. Mais comme ces biens vieillissent, des dépenses en immobilisations s'avèrent de plus en plus élevées et de plus en plus nécessaires pour se conformer à ces normes.
36. En 2007, nous avons constaté que le financement des réparations et des dépenses en immobilisations était incertain. Le Ministère croyait que l'inspection et la réparation de certains éléments avaient permis d'entretenir ces ouvrages techniques selon les normes de santé et de sécurité, mais son enveloppe budgétaire a été limitée à l'inspection des biens et aux réparations mineures.
37. Au cours de la vérification de suivi, nous nous attendions à ce que le Ministère ait trouvé du financement stable à long terme pour la gestion et la réfection de l'ensemble des ponts et des barrages dont il a la garde.
38. Nous avons constaté que le Ministère continue de recevoir annuellement 13 millions de dollars pour les dépenses liées à la route de l'Alaska. En outre, il a réussi à obtenir une approbation pour des dépenses en immobilisations à court terme totalisant 193,8 millions de dollars pour le portefeuille des ouvrages techniques, y compris les ponts et les barrages. Ce financement comprenait :
- 53 millions de dollars sur trois ans pour la réfection urgente de structures présentant un risque élevé pour la santé et la sécurité en 2008-2009;
 - 40 millions de dollars provenant du Programme accéléré d'infrastructures pour la réparation de quatre ponts gérés par TPSGC, en 2009-2010 et en 2010-2011;
 - 12,6 millions de dollars provenant du Programme accéléré d'infrastructures, pour la route de l'Alaska en vue de la réparation de huit ponts, l'asphaltage et la réparation de ponceaux, en 2009-2010 et en 2010-2011;
 - 64,6 millions de dollars de 2007 à 2009 pour le barrage Laniel et le pont Alexandra;
 - 12,7 millions de dollars sur trois ans pour la conception et l'élaboration de projets;
 - 10,9 millions de dollars provenant de la Stratégie d'investissement nationale, depuis 2007-2008.



Pièce 3 - Projet de réfection du pont des Chaudières, Ottawa (Ontario)

39. Ce financement a permis au Secteur d'entamer ou d'accélérer des travaux urgents sur l'ensemble des ponts et des barrages qui nécessitaient des réparations immédiates liées à des questions de santé et sécurité. Dans le cadre de la stratégie fondée sur le portefeuille

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

qu'il est en train d'élaborer, le Secteur tente d'obtenir un important financement pluriannuel qui lui permettra de mettre en œuvre de nouveaux projets urgents de réfection. Mais d'ici à ce que le Ministère obtienne ce financement, les fonds additionnels pour les dépenses en immobilisations accessibles au Ministère pour les ouvrages techniques sont limités à 7,4 millions de dollars en 2011-2012. L'accès aux fonds requis permettrait au Ministère de remettre les biens dans un état acceptable et d'être en meilleure position de négocier la cession des biens restants ou d'en assumer la gérance à long terme.

Un processus rigoureux de gestion du risque a été élaboré.

40. La gestion du risque est une approche systématique qui vise à cerner, à évaluer et à gérer les risques. Elle comprend le repérage et la mise en œuvre de stratégies dont l'objectif est d'atténuer les risques identifiés. Ces stratégies sont surveillées et évaluées pour garantir que les risques sont gérés de manière adéquate, et que tout risque résiduel est acceptable.
41. En 2007, nous avons constaté que des évaluations des risques étaient en cours de réalisation, mais n'étaient pas achevées. Nous avons également constaté qu'un profil et un classement préliminaire des risques ont été établis pour le portefeuille. Enfin, nous avons constaté qu'une évaluation formelle des risques pour chaque pont et chaque barrage était en cours de réalisation.
42. Dans le cadre de la présente vérification de suivi, nous nous attendions à constater que des évaluations des risques étaient en cours de réalisation et complétées pour l'ensemble du portefeuille et pour chaque pont et barrage.
43. Nous avons constaté que le Secteur avait élaboré un processus rigoureux de gestion des risques. Dans le passé, il n'y avait pas de documents dans lesquels les décisions étaient consignées et qui démontraient la participation de tous les intervenants clés. Cependant, en août 2010, le Secteur a élaboré une procédure provisoire d'évaluation des risques associés aux ouvrages techniques et a mis à jour les règles associées au code de risque. Le processus d'évaluation des risques a été amélioré, notamment grâce à des évaluations trimestrielles du risque dans lesquelles ceux-ci sont évalués selon des facteurs prédéfinis, avec la participation d'intervenants qui détiennent les connaissances et l'expertise nécessaires pour évaluer les risques et la documentation des décisions. Le Secteur continuera de suivre cette procédure à l'avenir ou la réévaluera une fois que l'orientation du gouvernement pour 2011 sera connue.
44. Le rapport d'évaluation des risques du quatrième trimestre de 2009-2010, qui a servi de fondement à la stratégie, a été vérifié par un tiers indépendant. Ce dernier a examiné les documents utilisés par le Secteur, tels que des rapports d'état, et a convenu que les cotes de risque que le Secteur avait attribuées à chaque bien étaient adéquates.

La planification stratégique est en cours.

45. La planification stratégique est un moyen pour une organisation de définir sa stratégie ou son orientation, et de prendre des décisions sur l'allocation de ses ressources dans le but de réaliser sa stratégie. Chaque projet qu'une organisation entreprend devrait contribuer à son plan stratégique. Lorsque le financement est limité, le choix des projets et l'établissement des priorités sont importants pour veiller à ce que les projets sélectionnés répondent aux critères établis. Ainsi, nous nous attendions à ce que le Ministère alloue ses ressources financières pour atténuer les risques qui figurent au sommet des priorités.
46. Nous avons constaté que l'orientation adoptée en 2008 par le gouvernement a confirmé que le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques doit respecter les principes de gestion du portefeuille des ouvrages techniques. Ces principes consistent notamment à donner la priorité aux projets de réfection pour des raisons de santé et sécurité, y compris les défis connus et les nouveaux défis qui se présentent à mesure que de nouveaux renseignements seront disponibles, et à mettre l'accent sur l'optimisation des ressources, la gérance responsable sur le plan financier, ainsi que la planification et la préparation du dessaisissement.
47. Conformément à cette orientation, le Ministère a ciblé et évalué les défis, dont la santé et la sécurité, liés à chacun des ouvrages techniques. Pour éliminer les facteurs de risque ciblés, plusieurs biens nécessiteront des travaux de réfection complexes et coûteux.
48. Nous avons constaté que, dans le cadre de l'évaluation des risques, le niveau de risque global est attribué pour chaque bien. Le niveau de risque global détermine la priorité du bien, et la plus grande priorité est accordée aux biens qui nécessitent des travaux de réfection pour des raisons de santé et de sécurité. Les ponts qui répondent à ce critère obtiennent la plus grande priorité, mais les barrages qui y répondent obtiennent une priorité supérieure aux ponts, car la circulation sur un pont peut être restreinte ou interdite, alors qu'il est impossible de fermer un barrage.
49. Pour toutes les structures prioritaires, les projets de réfection ont été sélectionnés et planifiés dans le cadre du programme annuel des travaux. Ce processus est mené chaque année par le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques en consultation avec les régions et les intervenants clés. Il est basé sur plusieurs sources, y compris des inspections régulières, des rapports d'état et d'autres études, des plans individuels de gestion des ouvrages techniques ainsi que des évaluations du risque. Les nouveaux enjeux urgents sont traités au besoin sur une base individuelle.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

50. Les projets de réfection sont également planifiés dans le cadre de la stratégie de 2011, qui sera présentée au gouvernement en 2011; celle-ci comprend l'établissement des priorités selon un scénario de financement limité, présenté dans le cadre de l'analyse des options. Un examen indépendant, commandé par le Secteur, a été réalisé en vue d'examiner la stratégie du programme d'immobilisations de 2011 proposée pour chaque bien. Il a permis de conclure que pour les projets sélectionnés, les facteurs de risque sont déterminés et que le calendrier de chaque projet d'immobilisations est logique pour ce qui est des délais et de la priorité des divers éléments.

Des inspections sont réalisées; cependant, certains documents relativement aux pratiques de surveillance devraient être renforcés.

51. Dans l'intérêt de la sécurité publique et de la conservation des biens, les ponts et les barrages de TPSGC doivent être maintenus à un niveau de service conforme aux pratiques, aux codes et aux normes acceptés par l'industrie. Pour ce faire, l'inspection périodique et continue de la structure des ponts dont TPSGC a la charge doit être planifiée et réalisée par des personnes compétentes et qualifiées, conformément à la *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts* et à la *Politique sur la gestion des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers, et aux procédures et manuels connexes. La conformité à ces politiques aide le Ministère s'acquitter adéquatement de ses responsabilités.

52. La *Procédure d'inspection et d'évaluation des ponts* de la Direction générale des biens immobiliers énonce les critères minimums quant au type et à la fréquence des inspections devant être effectuées relativement aux ponts. Chaque structure d'un pont doit subir une inspection au moins une fois par an. Une inspection générale et une inspection complète peuvent être effectuées en alternance, et une inspection sous-marine doit être réalisée au moins tous les quatre ans. Les ponts mobiles font exception et nécessitent une inspection complète une fois par an.



Pièce 4 - Écluse et barrage St. Andrews, Lockport (Manitoba)

La *Procédure d'inspection et d'évaluation des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers énonce les types et la fréquence des inspections devant être effectuées relativement aux barrages. Chaque structure d'un barrage doit subir une inspection générale annuelle, ainsi qu'une inspection complète, dont une inspection sous-marine tous les quatre ans.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

53. Conformément à la *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts* et à la *Politique sur la gestion des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers, les régions doivent veiller à ce que les inspections et les réparations nécessaires soient effectuées. Il incombe à l'administration centrale (le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et le SGSPT) de veiller à ce que les inspections menées par les régions soient réalisées conformément à ces politiques.
54. Nous nous attendions à ce que toutes les inspections nécessaires soient effectuées selon la fréquence minimale prescrite par les politiques et procédures susmentionnées, et que l'administration centrale veille au respect de ces politiques.
55. Nous avons constaté qu'entre 2007 et 2009, 253 inspections ont été effectuées sur chacune des 83 structures classifiées comme des ponts ou des barrages, notamment 152 inspections complètes, 82 inspections générales et 19 inspections sous-marines.
56. Entre 2007 et 2009, des décisions de gestion ont été prises en vue de modifier le régime d'inspections minimales requises par la *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts et des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers pour 11 inspections. Les procédures permettent de telles exceptions, si leur justification est documentée et transmise au directeur général, SGSPT, qui doit consulter le directeur général, Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, avant leur approbation. Nous avons constaté que ces décisions n'ont pas été documentées convenablement lorsqu'elles ont été prises.
57. Même si les décisions n'ont pas été documentées convenablement, la gestion a expliqué que les inspections étaient nécessaires pour les raisons suivantes : un important projet d'immobilisations était prévu pour un bien en particulier ou à proximité de ce bien (inspections de 6 structures); un projet d'envergure était prévu pour un bien en particulier, ce qui a entraîné la modification du régime d'inspection de tous les biens à proximité (inspections de 3 structures); elles répondaient à des besoins d'ordre pratique, financier ou contractuel (inspections de 2 structures). Par exemple, pendant l'année où une inspection complète aurait dû être effectuée pour un bien particulier, ce bien a plutôt fait l'objet d'une inspection générale parce que des inspections spécialisées dépassant les exigences d'une inspection complète avaient été effectuées dans le cadre de la préparation du bien pour un grand projet d'immobilisations. Aussi, certaines inspections sous-marines ont été reportées afin d'harmoniser le calendrier d'inspections à celui des contrats, afin de regrouper des inspections parce que celles-ci étaient dans la même région géographique. Pendant cette période, un seul bien n'a pas fait l'objet d'une inspection annuelle sans explications; ce bien a depuis été inspecté annuellement.
58. Étant donné que la Direction générale des biens immobiliers était passée à une approche de gestion axée sur le portefeuille pour les ouvrages techniques, nous nous attendions à ce qu'il y ait des outils de surveillance en place à l'administration centrale pour démontrer la surveillance des pratiques concernant les inspections. Nous avons constaté une documentation rigoureuse de la surveillance en vue de démontrer que les inspections

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

prévues étaient effectuées et consignées; nous avons toutefois constaté que la documentation en vue de démontrer la surveillance du type et du calendrier des inspections ainsi que les modifications à ce régime devrait être renforcée au niveau de l'administration centrale.

59. Le renforcement de la documentation des décisions de gestion et d'autres pratiques de surveillance aideraient le Ministère à mieux démontrer qu'il exerce une diligence raisonnable en veillant à ce que, durant le processus de planification annuelle, le bon type d'inspection ait été planifié et exécuté en conformité avec les politiques et procédures d'évaluation et d'inspection des ponts et des barrages.

CONCLUSION

60. Les mesures de gestion découlant de la Vérification des pratiques de gestion relatives aux ponts et barrages de TPSGC (décembre 2007) ont été mises en œuvre efficacement. Les pratiques de gestion liées aux ponts et barrages conviennent pour que TPSGC s'acquitte de ses responsabilités auprès des autorités compétentes.
61. Nous avons constaté qu'un cadre global de gouvernance a été établi pour gérer les biens de façon à répondre aux besoins de l'organisation. Les rôles et responsabilités ont été définis et attribués dans des PE officiels. Le cadre de gouvernance est appuyé par des politiques, des procédures et des manuels concernant les ouvrages techniques, qui ont été mis à jour selon les normes appropriées et qui sont offerts dans les deux langues officielles aux intervenants concernés du Ministère.
62. Bien que le Ministère ait réussi jusqu'à un certain point à exécuter son mandat de dessaisissement en transférant trois barrages et le Vieux-Port de Montréal, la cession des biens restants demeure un défi. Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques a élaboré une stratégie globale fondée sur le portefeuille pour la cession potentielle et la possible gérance à long terme du répertoire des ouvrages techniques du Ministère. Pour évaluer l'état actuel du portefeuille, le Secteur a mis au point un processus rigoureux de gestion des risques et a réalisé 221 études et analyses de portefeuille, notamment des Plans de gestion des ouvrages techniques pour chaque pont et chaque barrage. Ces études appuient la planification stratégique continue et l'établissement des priorités concernant les biens. Cette stratégie sera présentée au gouvernement en 2011, mais en attendant, l'avenir du financement additionnel stable pour les immobilisations demeure incertain.
63. Enfin, nous avons constaté que des inspections étaient effectuées, mais que certains documents relativement aux décisions de gestion et à la surveillance des inspections pourraient être renforcés. Une surveillance et des décisions bien documentées aideraient le Ministère à mieux démontrer qu'il a exercé une diligence raisonnable et qu'il a respecté ses principes de gestion de portefeuille.

RÉPONSE DE LA GESTION

La Direction générale des biens immobiliers est en accord avec les recommandations du présent rapport et elle travaillera avec les intervenants concernés afin de mettre en œuvre des mesures en temps opportun.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, devrait réévaluer périodiquement la stratégie nationale de cession et de gérance à long terme, et continuer de rechercher le financement stable et continu requis pour mettre en œuvre la stratégie.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques réévaluera périodiquement la stratégie nationale de cession et de gérance à long terme, et continuera la mise en œuvre des plans de dessaisissement et des stratégies. Ceci comprend notamment la suite de discussions avec la Commission de la capitale nationale concernant le transfert de trois ponts et lieux de franchissement situés dans la région de la capitale nationale. La cession de nombreux biens demeurera un grand défi, et nous devons continuer à élaborer et à peaufiner des stratégies afin d'aller de l'avant.

Les biens qui demeureront la responsabilité de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada seront gérés conformément aux politiques de gestion des biens du Conseil du Trésor, et les possibilités de dessaisissement seront saisies lorsqu'elles se présenteront.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques continuera de rechercher le financement stable et continu pour mettre en œuvre la stratégie.

Le 4 octobre 2011, le gouvernement a approuvé un montant supplémentaire de 248 M\$ pour les ouvrages techniques à la suite des représentations de TPSGC.

Recommandation 2 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, devrait renforcer la documentation de la surveillance des inspections, et s'assurer que la justification et l'approbation liées à la modification des régimes d'inspection sont correctement documentées.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Le Centre d'expertise national (CEN), Secteur de la gestion des services professionnels et techniques, créera et tiendra à jour une feuille de calcul énumérant tous les biens. La feuille comprendra aussi une liste des inspections requises pour chaque bien au cours de l'exercice financier actuel, ainsi que des inspections des ponts et des barrages prévues durant les prochaines années. Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, en

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

consultation avec les régions, soumettra au Secteur de la gestion des services professionnels et techniques (SGSPT) une liste des inspections prévues pendant l'exercice financier. Le SGSPT veillera ensuite à ce que les inspections soient conformes à la liste, ainsi qu'à la résolution de toute divergence.

Plan d'action de la gestion 2.2 : Il faudra obtenir l'approbation du directeur général du SGSPT et du directeur général du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques pour tout changement apporté au régime d'inspection d'un bien.

Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et le SGSPT ont réexaminé le processus d'évaluation des risques pour veiller à ce que les changements futurs soient documentés et approuvés rapidement.

À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

Autorité

La présente vérification de suivi a été approuvée par le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2010-2011 à 2014-2015.

Objectifs

La vérification de suivi visait à:

- déterminer si les pratiques de gestion des ponts et des barrages conviennent pour que TPSGC s'acquitte de ses responsabilités auprès des autorités compétentes;
- déterminer si les mesures de gestion découlant de la Vérification des pratiques de gestion relatives aux ponts et aux barrages de TPSGC (décembre 2007) ont été mises en œuvre efficacement et atteignent les résultats escomptés, ou si la haute direction a accepté de prendre le risque de ne pas agir.

Étendue et méthode

La vérification de suivi a été réalisée de novembre 2010 à mars 2011. Elle a permis d'examiner les pratiques de gestion des ponts et des barrages de TPSGC, des exercices 2008-2009 à 2010-2011.

La vérification de suivi concernait la Direction générale des biens immobiliers. Elle portait sur les pratiques de gestion du répertoire des ouvrages techniques devant être préservés en vertu de la *Politique d'inspection et d'évaluation des ponts* et de la *Politique sur la gestion des barrages* de la Direction générale des biens immobiliers, et concernait 83 structures, dont:

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

- cinquante-six ponts situés le long de la route de l'Alaska en Colombie-Britannique;
- un pont entre Campbellton (Nouveau-Brunswick) et Pointe-à-la-Croix (Québec);
- un pont à Lockport (Manitoba);
- un pont ferroviaire à New Westminster (Colombie-Britannique);
- douze ponts sur la rivière des Outaouais entre l'Ontario et le Québec;
- trois ponts à Kingston (Ontario);
- un pont à Burlington (Ontario);
- un pont sur le canal Portage de la rivière des Français (Ontario);
- une écluse et un barrage à Lockport (Manitoba);
- six barrages en Ontario et au Québec.

Le portefeuille des ouvrages techniques contient cinq ouvrages techniques majeurs supplémentaires qui ne correspondent pas à la définition de pont ou de barrage, par exemple, la cale sèche d'Esquimalt et près d'une centaine de quais. Ces biens ne faisaient pas l'objet de la présente vérification.

Note : Un des barrages du Québec a été cédé au cours de la vérification de suivi (le barrage Laniel, cédé à la province de Québec). Quatre-vingt-trois structures figurent toujours dans le portefeuille du Ministère.

La présente vérification n'avait pas pour objet d'évaluer l'état ou la sécurité des ponts et des barrages servant de ponts, ni d'évaluer si des inspections ont été menées conformément aux éléments du *Manuel d'inspection des ponts* et le *Manuel d'inspection des barrages*. Elle visait plutôt à examiner les pratiques de gestion à l'appui de l'acquittement des responsabilités auprès des autorités compétentes.

La présente vérification a été menée en conformité avec les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Critères

Les critères de la présente vérification, acceptés par la Direction générale des biens immobiliers, sont les suivants :

Objectif de la vérification 1 : Déterminer si les pratiques de gestion des ponts et des barrages sont adéquates afin de s'assurer que TPSGC s'acquitte de ses responsabilités auprès des autorités compétentes.

- 1.1 Un cadre de saine gouvernance est en place pour gérer les biens de façon à répondre aux besoins de l'organisation.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

- 1.2 Les rôles et les responsabilités sont clairement définis, attribués et communiqués à toutes les parties.
- 1.3 Les politiques et les procédures sont accessibles, complètes, précises et bien documentées.
- 1.4 Un processus de gestion des risques est en place et permet d'appuyer les gestionnaires dans l'atteinte des résultats visés par le programme.
- 1.5 Des plans stratégiques d'allocation des ressources, qui tiennent compte des priorités et des risques, sont établis, diffusés, compris, surveillés et respectés.
- 1.6 Les pratiques et les contrôles de surveillance permettent de respecter certains éléments des politiques et des procédures relatives aux ouvrages techniques. L'information découlant des pratiques de surveillance est suffisante, pertinente et uniforme.

Objectif de vérification 2 : Déterminer si les mesures de gestion découlant de la Vérification des pratiques de gestion relatives aux ponts et aux barrages de TPSGC (décembre 2007) ont été mises en œuvre efficacement et atteignent les résultats escomptés, ou si la haute direction a accepté de prendre le risque de ne pas agir.

- 2.1 Une stratégie nationale de cession ou de maintien a été établie et mise en œuvre, et des mesures ont été prises en vue d'obtenir les fonds nécessaires pour les ponts et les barrages.
- 2.2 Les rôles et les responsabilités à l'échelle nationale, qui sont liés à la gérance et à la gestion des ponts et des barrages, ont été précisés et une surveillance adéquate a été mise en place pour veiller à l'acquittement des rôles et des responsabilités.
- 2.3 Il existe un seul répertoire des ponts et des barrages, et un Plan de gestion des ouvrages techniques est élaboré pour chacun d'eux.
- 2.4 Des procédures appropriées sont en place, approuvées et diffusées.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification sur place ont été terminés en majeure partie le 28 février 2011.

Équipe de vérification

La vérification a été menée par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation ainsi que par un expert-conseil en vérification, sous la supervision du directeur de la Vérification interne, et sous la direction générale de la chef adjointe de la surveillance.

La vérification a été revue par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

Annexe A – Répertoire des ponts et des barrages

| Ouvrage technique | Région où se trouve l'ouvrage technique | Nom de l'ouvrage technique | Nombre de structures |
|-----------------------------------|---|--|----------------------|
| 1 | Région de l'Atlantique | Pont JC Van Horne | 1 |
| 2 | Région de la capitale nationale | Pont Alexandra | 1 |
| 3 | Région de la capitale nationale | Pont des Chaudières | 8 |
| 4 | Région de la capitale nationale | Pont des Allumettes | 1 |
| 5 | Région de la capitale nationale | Pont des Joachims | 1 |
| 6 | Région de la capitale nationale | Pont Macdonald-Cartier | 1 |
| 7 | Région de la capitale nationale | Barrage Latchford | 1 |
| 8 | Région de la capitale nationale | Barrages des chutes Rideau | 1 |
| 9 | Région de la capitale nationale | Barrage de Témiscamingue | 1 |
| 10 | Région de l'Ontario | Pont levant de Burlington | 1 |
| 11 | Région de l'Ontario | Pont-jetée LaSalle | 3 |
| 12 | Région de l'Ontario | Complexe des barrages de la rivière des Français | 4 |
| 13 | Région du Pacifique | Pont ferroviaire de New Westminster | 1 |
| 14 | Région du Pacifique | Route de l'Alaska | 56 |
| 15 | Région de l'Ouest | Écluse et barrage St. Andrews | 2 |
| Nombre total de structures | | | 83 |

Depuis notre dernière vérification, TPSGC n'a pas construit ou acquis de nouvelles structures ou d'importants ouvrages techniques. Lorsque les politiques ministérielles ont été mises à jour selon les normes actuelles de l'industrie, la définition de « pont » a été modifiée, passant d'une envergure de plus de huit mètres à une envergure de plus de trois mètres. Cette diminution du nombre de mètres s'est traduite par une augmentation du nombre de structures qui sont dorénavant considérées comme étant des ponts, ce qui fait passer leur nombre de 50 à 83.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

Annexe B – Évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations antérieures

| Recommandation | Progrès accomplis en 2007 | Progrès accomplis en 2010 |
|--|---|--|
| Une politique sur la norme à respecter en matière d'inspection, d'évaluation et d'entretien des ponts placés sous la responsabilité de TPSGC, globalement cohérente avec les normes provinciales, devrait être approuvée et adoptée. |  Progrès satisfaisant. La Direction générale des biens immobiliers a terminé et diffusé la <i>Politique d'évaluation et d'inspection des ponts</i> , appuyée par un <i>Manuel d'inspection des ponts</i> . La <i>Politique sur la gestion des barrages</i> et la <i>Politique sur les plans de gestion des ouvrages techniques</i> sont au stade d'ébauche. |  Réglé en grande partie. La Direction générale des biens immobiliers a terminé et diffusé la <i>Politique d'inspection et d'évaluation des ponts</i> , la <i>Politique sur la gestion des barrages</i> et la <i>Politique sur les plans de gestion des ouvrages techniques</i> . Ces politiques sont appuyées par des procédures et des manuels. |
| Les responsabilités doivent être définies avec plus de précision pour que le personnel concerné comprenne bien les responsabilités qui lui incombent. |  Quelques progrès. La Direction générale des biens immobiliers a déployé des efforts pour établir les rôles et les responsabilités dans un mémoire régional. Cependant, la répartition des responsabilités entre l'administration centrale et les régions doit être mieux définie. |  Progrès satisfaisant. La Direction générale des biens immobiliers a établi un cadre de gouvernance des ouvrages techniques qui s'harmonise avec son cadre global de gouvernance. Un protocole d'entente n'a toutefois pas été signé avec 2 des 6 régions pour l'exercice 2009-2010. Ces deux régions ne géraient qu'une structure chacune (1 pont et 1 quai), contrairement aux quatre autres régions qui géraient 82 structures en tout (75 ponts et 7 barrages). De plus, les protocoles d'entente n'étaient pas toujours signés en temps opportun. |
| La planification devrait adopter une optique à plus long terme, et le processus d'inspection devrait mieux l'appuyer. |  Quelques progrès. La Direction générale des biens immobiliers s'est assurée de mettre en place un financement à court terme. La direction a été incapable de satisfaire aux besoins de planification à long terme. Par exemple, les Plans de gestion des biens immobiliers et le mémoire au Cabinet n'ont pas encore été achevés, même si ceux-ci devaient être achevés en 2005-2006, selon le plan d'activités. |  Progrès satisfaisant. La Direction générale des biens immobiliers a réalisé de nombreuses études et analyses, notamment des Plans de gestion des ouvrages techniques, pour évaluer l'état actuel des ouvrages techniques. Ces études et analyses appuient la stratégie fondée sur le portefeuille du Ministère qui sera présentée au gouvernement en 2011. |
| Le SMA, Direction générale des biens immobiliers, devrait veiller à ce qu'une surveillance continue soit en place et que la haute direction soit régulièrement informée de l'état des ponts et des pratiques suivies. |  Quelques progrès. La Direction générale des biens immobiliers transmettait le sommaire annuel des rapports d'inspection des ponts à ses équipes dirigeantes. Cependant, les responsabilités relatives à la surveillance de la diligence raisonnable et de la conformité ne sont pas établies de manière adéquate, contrairement aux recommandations formulées dans la vérification de suivi de la sécurité des ponts de juin 2001. |  Progrès satisfaisant. La Direction générale des biens immobiliers a produit le sommaire annuel des rapports d'inspection des ponts, et les a distribués aux principaux intervenants concernés par les ouvrages techniques. Toutefois, il est nécessaire d'améliorer davantage certains documents en vue de démontrer la conformité au régime d'inspections minimales et l'approbation des décisions d'effectuer des modifications. |

 **Réglé en grande partie.** La plupart des constatations initiales et importantes qui sont formulées dans la vérification ont été traitées complètement.

**2010-711 Vérification de suivi des pratiques de gestion relatives
aux ponts et aux barrages de TPSGC
Rapport final**

-  **Progress satisfaisant.** Des progrès importants ont été accomplis et apportent une solution aux constatations initiales qui sont formulées dans la vérification; il reste cependant des mesures à adopter.
-  **Quelques progrès.** Les progrès accomplis apportent une solution aux constatations initiales qui sont formulées dans la vérification; il reste cependant de nombreuses mesures à adopter pour atteindre les résultats escomptés.
-  **Progress insatisfaisant.** Aucun progrès n'a été accompli, les constatations initiales qui sont formulées dans la vérification ne sont pas traitées et les mesures demeurent en suspens.