

Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au
Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux



**Rapport de l'auditeur
indépendant | 2022**



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

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, que sa gestion des ressources est économique et efficace, et que le déroulement de ses activités est efficace.

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 FA3-172/2022F-PDF

ISBN 978-0-660-40957-3

Photos des pages de couverture et de titre : ehrlif/Shutterstock.com



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 17 mars 2022

Au Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société des ponts fédéraux conformément au plan présenté au Comité des finances et d'audit du Conseil d'administration le 23 mars 2021. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), 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 des ponts fédéraux.

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.

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

Firyal Awada, CPA, CA
Directrice principale (responsable de l'audit)
240 rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0G6

Table des matières

	Page
Sommaire de l'audit	1
Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	8
Constatations, recommandations et réponses	9
Méthodes de gestion organisationnelle	9
La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations étaient nécessaires dans les secteurs de la surveillance exercée par le Conseil d'administration, de l'évaluation du rendement et de la gestion des risques d'entreprise	9
Gestion des actifs et de l'exploitation des ponts	22
De façon générale, la Société gérait bien les actifs et l'exploitation des ponts, mais elle ne disposait pas de système numérique de répertoire des actifs et de base de données pour gérer ses ponts	22
Conclusion	29
À propos de l'audit	30
Tableau des recommandations	34

Sommaire de l'audit

Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les méthodes de la Société des ponts fédéraux relatives à la gestion organisationnelle ni dans la gestion des actifs et de l'exploitation des ponts au cours de la période visée par l'audit. La Société gère les actifs et l'exploitation des ponts de façon efficace. Nous avons toutefois relevé plusieurs éléments susceptibles d'être améliorés, notamment la surveillance exercée par le Conseil d'administration, l'évaluation et le suivi du rendement, la gestion des risques et la gestion des actifs (ponts). Malgré ces lacunes, la Société a maintenu de façon raisonnable les moyens et méthodes nécessaires à la réalisation de son mandat.

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. La Société des ponts fédéraux est une société d'État fédérale dont le siège social est situé à Ottawa, en Ontario. Elle est chargée de surveiller les intérêts fédéraux du Canada à l'égard de quatre ponts internationaux qui relient l'Ontario au Michigan ou à l'État de New York, aux États-Unis (voir la pièce 1) :

- le pont international de Sault Ste. Marie (Sault Ste. Marie);
- le pont Blue Water (Point Edward);
- le pont international des Mille-Îles (Ivy Lea);
- le pont international de la voie maritime (Cornwall).

Pièce 1 — Les quatre ponts internationaux du portefeuille de la Société



Source : D'après des renseignements provenant de la Société des ponts fédéraux

Photo : Société des ponts fédéraux et Shutterstock

2. Les activités de la Société portent sur la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction des ponts ou des autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes qui relient la province de l'Ontario et l'État de New York ou l'État du Michigan, aux États-Unis. La Société fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

3. Contrairement à de nombreuses sociétés fédérales, le mandat de la Société n'est pas défini dans une loi du Parlement. Selon son plan d'entreprise approuvé par le gouvernement, son mandat consiste à assurer le plus haut niveau d'intendance possible afin que ses ponts internationaux et les structures connexes soient sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent.

4. La Société des ponts fédéraux, une entité constituée aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, est issue de la fusion de l'ancienne société établie en 1998, qui portait le même nom, avec deux autres sociétés responsables de ponts, conformément à la *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013* :

- la Société du pont de la rivière Ste. Marie (fusion réalisée le 27 janvier 2015), qui était alors une filiale en propriété exclusive de la société détenant la participation canadienne dans le pont international de Sault Ste. Marie;
- l'Administration du pont Blue Water (fusion réalisée le 1^{er} février 2015), une autre société d'État qui détenait la participation canadienne dans le pont Blue Water.

5. Une fusion prévue avec la dernière filiale en propriété exclusive de la Société, la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, dépend de l'approbation de son partenaire américain, la Great Lakes St. Lawrence Seaway Development Corporation. Le pont international des Mille-Îles fait partie du portefeuille initial de la Société des ponts fédéraux depuis 1998.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

6. La Société détient la partie canadienne des quatre ponts internationaux de son portefeuille, y compris les esplanades et les installations connexes. Elle est responsable de l'exploitation du côté canadien du pont Blue Water (le propriétaire américain exploite le côté américain), mais n'exploite pas directement les autres ponts.

7. En ce qui concerne les trois autres ponts internationaux de son portefeuille, la Société a conclu avec les propriétaires américains des accords binationaux, dont certains remontent à 1954. Selon ces accords, les ponts sont exploités à titre d'entreprises individuelles à l'égard desquelles ni la Société ni le propriétaire américain n'exercent de contrôle unilatéral. Chacune des entreprises individuelles possède une structure de gouvernance au sein de laquelle la participation canadienne et la participation américaine sont représentées. La première dirigeante de

la Société agit actuellement à titre de représentante au sein des trois structures de gouvernance des partenariats binationaux.

8. Les exploitants de ponts de ces trois entreprises individuelles sont les suivants (voir la pièce 2) :

- La Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, une filiale en propriété exclusive de la Société, exploite le pont international de la voie maritime.
- L'International Bridge Administration, une unité du partenaire américain, exploite le pont international de Sault Ste. Marie.
- Le partenaire américain, la Thousand Islands Bridge Authority, exploite le pont international des Mille-Îles.

Pièce 2 — Responsabilités de la Société à l'égard des quatre ponts

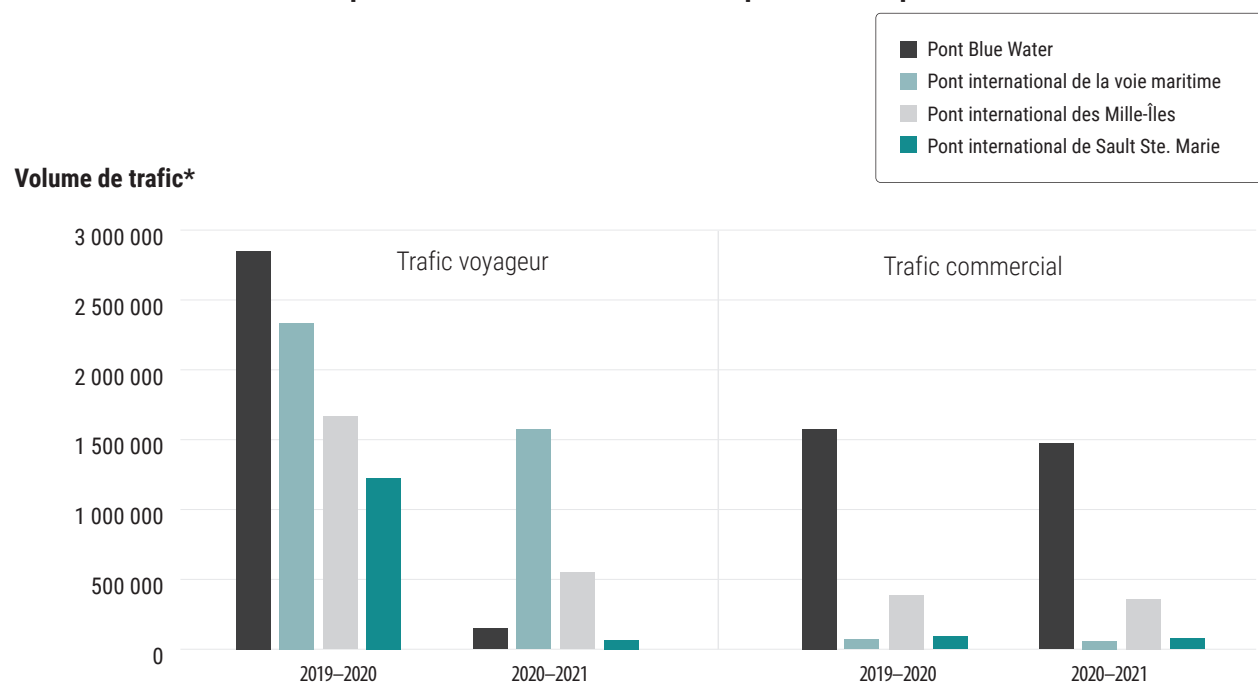
Responsabilité générale de la Société	La Société est chargée de veiller aux intérêts fédéraux du Canada à l'égard de 4 ponts internationaux, ce qui comprend l'exploitation de 1 pont et la supervision de l'exploitation de 3 ponts, sous réserve d'accords binationaux			
Pont international	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont international de la voie maritime
Propriété de la Société des ponts fédéraux	50 % de chacun des ponts jumeaux (le premier a été inauguré en 1938 et le deuxième, en 1997) et 100 % de la rampe d'accès pour camions (mise en service en 2007)	100 % du pont canadien et 50 % du pont Rift (mis en service en 1938)	50 % du pont (inauguré en 1962)	100 % du pont du chenal nord et du pont du canal (ouverts en 2014), et 32 % du pont du chenal sud (ouvert en 1958)
	100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée			100 % du complexe douanier canadien et de la voie internationale
Propriétaire de la participation des États-Unis	Le département des Transports du Michigan	La Thousand Islands Bridge Authority	Le département des Transports du Michigan	La Great Lakes St. Lawrence Seaway Development Corporation
Modèle d'exploitation	La partie canadienne et la partie américaine sont exploitées de façon distincte.			
Exploitant des ponts	Partie canadienne : la Société des ponts fédéraux Partie américaine : le département des Transports du Michigan	La Thousand Islands Bridge Authority	L'International Bridge Administration, une unité du département des Transports du Michigan	La Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, une filiale en propriété exclusive de la Société des ponts fédéraux
Activités relatives aux ponts	Exploitation, sécurité et entretien des ponts Gestion et inspection des actifs (ponts) Contrats de location et permis, y compris les boutiques hors taxes, à certains endroits			

Responsabilité générale de la Société	La Société est chargée de veiller aux intérêts fédéraux du Canada à l'égard de 4 ponts internationaux, ce qui comprend l'exploitation de 1 pont et la supervision de l'exploitation de 3 ponts, sous réserve d'accords binationaux			
Pont international	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont international de la voie maritime
	Péage			Péage, avec passages gratuits pour la collectivité autochtone
	Installations de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et certains services d'entretien fournis gratuitement à l'ASFC, conformément à la <i>Loi sur les douanes</i>			Aucune exigence d'entretien des installations de l'ASFC, car celles-ci ne se trouvent pas sur les terres de la Société.
	Installations de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et certains services d'entretien fournis gratuitement à l'ACIA, conformément à la <i>Loi sur la protection des végétaux</i> et à la <i>Loi sur la santé des animaux</i>			
Structure de gouvernance	Partie canadienne : la Société des ponts fédéraux Partie américaine : le département des Transports du Michigan	1 président américain et 6 administrateurs nommés par le Jefferson County, dans l'État de New York : 3 Américains et 3 Canadiens recommandés par la Société des ponts fédéraux	8 administrateurs : 4 Américains nommés par le gouverneur du Michigan et 4 Canadiens nommés par la Société des ponts fédéraux	8 administrateurs nommés par la Société des ponts fédéraux : 4 Américains recommandés par la Great Lakes St. Lawrence Seaway Development Corporation et 4 Canadiens recommandés par la Société des ponts fédéraux

9. La Société est normalement censée générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses, y compris les réparations et la plupart des grands projets d'immobilisations. Elle reçoit occasionnellement des fonds fédéraux, par exemple pour des activités précises ou pour l'acquisition d'immobilisations corporelles.

10. Compte tenu de l'éclosion de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), la frontière canado-américaine a été fermée aux déplacements non essentiels le 21 mars 2020. Par conséquent, tous les ponts internationaux dont la Société est responsable ont connu d'importantes baisses de trafic (voir la pièce 3). Le 9 août 2021, le Canada a commencé à assouplir ses restrictions frontalières.

Pièce 3 — Trafic sur les ponts de la Société avant et pendant la pandémie de COVID-19



*Automobiles, camions, autobus et véhicules divers (nombre de passages pour les deux côtés des ponts)

Source : Bridge and Tunnel Operators Association

11. En raison de la fermeture de la frontière, les produits de la Société tirés des péages et des contrats de location, qui dépendent largement des ventes dans les boutiques hors taxes, ont chuté considérablement durant la pandémie, ce qui a mis en péril l'autonomie financière de la Société (voir la pièce 4). Au cours de l'exercice 2020-2021, la Société a obtenu des fonds du gouvernement du Canada totalisant 5 729 000 \$ sous forme d'aide financière d'urgence liée à la COVID-19. Elle a utilisé 2 381 000 \$ de ce montant pour compenser les manques à gagner du pont international de la voie maritime et 3 348 000 \$ pour couvrir sa part des coûts liés aux trois autres ponts de son portefeuille.

Pièce 4 — Produits, charges et financement public de la Société avant et pendant la pandémie de COVID-19

Principales informations financières (en milliers de dollars)	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021
Produits provenant des péages et des services	31 020	31 334	20 524
Produits provenant des contrats de location et des permis, et d'autres revenus	11 763	11 772	6 698
Total des produits avant le financement public	42 783	43 106	27 240
Total des charges	47 758	48 625	48 934
Perte nette consolidée totale avant le financement public	-4 975	-5 519	-21 694
Total du financement public ¹	3 395	3 535	7 400
Perte nette consolidée totale	-1 580	-1 984	-14 294
Total des capitaux propres consolidés	236 046	235 076	219 521
Immobilisations corporelles et immeubles de placement consolidés	395 330	383 485	378 299

¹ Aux fins comptables, le financement public ne correspond pas aux montants reçus au cours de l'année. Il est plutôt comptabilisé à titre de produit en fonction de la charge qu'il est censé couvrir et comprend l'amortissement du financement d'immobilisations différé des exercices précédents.

Source : Rapports annuels de la Société des ponts fédéraux Limitée

12. La Société a obtenu l'accès à des fonds publics d'urgence liés à la COVID-19 pouvant atteindre 18 497 000 \$ auprès du gouvernement du Canada pour l'exercice 2021-2022, afin de soutenir la continuité des activités aux quatre ponts internationaux. Elle a également conclu un nouvel accord de financement, qui lui permettra d'emprunter jusqu'à 10 millions de dollars pour l'aider à combler ses besoins de flux de trésorerie futurs, au besoin. À la fin de notre période d'examen, la Société avait réussi à maintenir sa note de crédit de Standard & Poor's à A+ (accompagnée d'une révision de la note avec une perspective contextuelle négative).

13. La Société continue également de travailler avec le gouvernement fédéral pour répondre à ses préoccupations au sujet de la viabilité financière de sa filiale, la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée. Cette préoccupation datait d'avant la pandémie de COVID-19. Dans son plan d'entreprise de 2019-2024, la Société avait avisé le gouvernement que la question récurrente de la viabilité financière de la filiale représentait dorénavant un risque élevé, compte tenu de l'augmentation importante du nombre de passages exemptés de péage,

imposés par le gouvernement. Cette hausse menaçait la capacité de la filiale de générer suffisamment de revenus pour couvrir ses coûts à long terme. La Société travaille avec le gouvernement à l'élaboration d'un mécanisme visant à régler ces problèmes de financement.

Audits antérieurs

14. La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que chaque société d'État mère et ses filiales à part entière fassent l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans. La date limite fixée par la *Loi* pour l'achèvement et la présentation du rapport d'examen est le 1^{er} février 2025, soit 10 ans après la création de la Société des ponts fédéraux Limitée nouvellement fusionnée.

15. Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée, qui était auparavant une filiale de la Société, est devenue une société d'État mère en 2014. Par conséquent, elle est soumise à un examen spécial qui lui est propre, et ses activités ne font pas partie de l'étendue du présent examen spécial.

Objet de l'audit

16. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société des ponts fédéraux 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*.

17. 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.

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

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des actifs et de l'exploitation des ponts.

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

19. 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 disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations étaient nécessaires dans les secteurs de la surveillance exercée par le Conseil d'administration, de l'évaluation du rendement et de la gestion des risques d'entreprise

Ce que nous avons constaté

20. Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais que des améliorations devaient être apportées dans plusieurs secteurs. En particulier, nous avons constaté que des lacunes en matière de rapport avaient amoindri la surveillance exercée par le Conseil d'administration et que certains des indicateurs et cibles nécessaires à la réalisation d'une évaluation rigoureuse du rendement étaient manquants. De plus, la Société n'avait pas intégré les risques en matière d'environnement et de développement durable dans son évaluation des risques, et il manquait des documents dans son registre des risques.

21. 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

22. La Société est dirigée par un conseil d'administration composé de sept membres, dont la présidente et la première dirigeante.

23. Le **gouverneur en conseil**¹ nomme la première dirigeante ou le premier dirigeant et la présidente ou le président pour un mandat qu'il estime adéquat. Chaque membre du Conseil d'administration est nommé par le ministre des Transports, avec l'approbation du gouverneur en conseil, pour un mandat d'au plus quatre ans. Le mandat de chacun des membres du Conseil peut être renouvelé lorsqu'il vient à expiration. À la fin de notre période d'examen, le mandat d'un des administrateurs du Conseil était échu. Toutefois, il n'y avait pas de postes vacants, car il était prévu que cet administrateur continue d'être membre jusqu'à ce qu'une personne soit nommée pour lui succéder, comme le permet la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

24. Le Conseil est appuyé par un comité des finances et d'audit ainsi que par un comité de gouvernance, des politiques et des ressources humaines.

25. La Société est assujettie à la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui l'oblige notamment à établir un plan d'entreprise annuel, y compris un budget de fonctionnement annuel et un budget d'immobilisations annuel, aux fins d'approbation par le gouvernement.

26. Bien que la Société ait présenté à temps son plan d'entreprise pour 2021-2022 à 2025-2026, celui-ci n'avait pas encore été approuvé par le Conseil du Trésor ni déposé au Parlement à la fin de notre période d'examen.

Recommandations

27. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 34, 38, 48, 49, 55 et 59.

Gouvernance de la Société

28. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gouvernance, mais que la surveillance exercée par le Conseil d'administration devait être améliorée. Le Conseil n'avait pas reçu de rapports complets sur la conformité aux autorisations législatives ni sur les résultats des processus relatifs aux conflits d'intérêts. De plus, la Société n'avait pas officialisé ses méthodes d'échange d'information

¹ **Gouverneur en conseil** — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit en tant qu'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

avec l'ensemble des exploitants des ponts de son portefeuille (voir la pièce 5).

Pièce 5 — 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.	Tous les membres du Conseil d'administration, sauf la première dirigeante, étaient indépendants de la direction. La Société a mis en place un code de déontologie à l'intention des membres du Conseil. Les membres du Conseil ont rempli des déclarations annuelles sur les conflits d'intérêts. Il a été demandé aux membres du Conseil qu'ils déclarent tout conflit d'intérêts lors des réunions du Conseil et des comités. Les membres indépendants du Conseil ont tenu des séances sans que la première dirigeante soit présente.	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique dans le cadre de sa séance annuelle de planification stratégique et a approuvé l'orientation stratégique présentée dans le plan d'entreprise. Le Conseil a activement participé à la définition des objectifs annuels de la première dirigeante, et ces objectifs étaient harmonisés avec l'orientation stratégique de la Société. Les membres indépendants du Conseil ont réalisé une évaluation annuelle du rendement de la première dirigeante.	
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.	Le Conseil d'administration a communiqué avec le ministre des Transports au sujet de la nomination d'administrateurs, du renouvellement du mandat de certains administrateurs ou des vacances de poste. Le Conseil a défini les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace et s'acquitter de ses responsabilités.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
		Les membres du Conseil ont procédé à une autoévaluation de leurs compétences et de leur expertise. Les membres du Conseil ont eu l'occasion de suivre des séances d'orientation et une formation en continu.	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a exercé son rôle de surveillance de la Société.	Le Conseil d'administration a régulièrement discuté de la situation financière de la Société et de la progression des grands projets. Le Conseil a évalué son rendement tous les ans. La Société a réalisé régulièrement des audits internes. Faiblesses Le Conseil n'a pas reçu de rapports complets sur la conformité aux autorisations législatives ni sur les résultats des processus relatifs aux conflits d'intérêts. Même si la Société avait reçu de l'information de la part des exploitants des ponts dans le cadre de ses trois partenariats binationaux, certains des renseignements dont elle avait besoin n'avaient pas été documentés de façon officielle.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

29. Faiblesses — Surveillance par le Conseil d'administration —

La Société est assujettie à une large gamme de lois et de règlements fédéraux et provinciaux, et les exploitants des ponts de son portefeuille peuvent avoir à se conformer à la fois à des lois et à des règlements fédéraux et étatiques du Canada ou des États-Unis. De plus, les accords binationaux prévoient que les exploitants des ponts doivent se conformer aux lois et aux règlements applicables. Le Conseil d'administration avait reçu des rapports sur la conformité de la Société à certaines de ces lois ou à certains de ces règlements (notamment les lois en matière de finances et les règlements aux termes de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*). Cependant, il n'avait pas reçu de rapports liés à d'autres

lois ou règlements, par exemple des rapports sur la conformité aux lois environnementales applicables. En outre, la Société ne lui avait pas fourni de renseignements concernant la conformité des exploitants des ponts aux lois canadiennes ou américaines. Par conséquent, le Conseil n'avait pas reçu de renseignements exhaustifs lui permettant de remplir pleinement son rôle de surveillance.

30. Comme il y a eu des cas très médiatisés de comportement contraire à l'éthique dans le secteur de l'infrastructure au cours des dernières années, la divulgation d'actes répréhensibles est devenue une priorité pour de nombreuses organisations publiques et privées liées à ce secteur, afin de renforcer la confiance du public. L'agent supérieur chargé des divulgations de la Société a remis au Conseil d'administration un rapport annuel sur la fraude et les autres actes répréhensibles, y compris un exemplaire du rapport annuel déposé auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada au titre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

31. Le Conseil d'administration n'avait toutefois pas reçu de renseignements sur les résultats du processus annuel entrepris par la Société à l'égard des déclarations du personnel liées aux conflits d'intérêts. La Société ne lui avait pas non plus transmis d'informations sur les politiques et processus en matière de conflits d'intérêts mis en place par les exploitants des ponts.

32. Le Conseil d'administration a besoin de rapports exhaustifs sur la conformité de la Société aux lois et aux règlements applicables, ainsi que de renseignements sur les résultats des processus liés aux conflits d'intérêts. Il pourrait ainsi gérer le risque qu'une non-conformité aux autorisations législatives puisse empêcher la Société de s'acquitter de son mandat. Cela permettrait aussi à la Société de gérer tout risque posé par les personnes qui sont influencées par des intérêts extérieurs.

33. Cette faiblesse est importante, car sans rapport exhaustif sur la conformité aux autorisations législatives et sur les résultats des processus relatifs aux conflits d'intérêts, le Conseil d'administration ne peut avoir la certitude de recevoir l'information dont il a besoin pour surveiller efficacement les activités de la Société. Celle-ci pourrait donc être exposée à des risques réglementaires ou à des risques liés à sa réputation.

34. Recommandation — La Société des ponts fédéraux devrait veiller à ce que le Conseil d'administration reçoive des rapports exhaustifs sur la conformité aux autorisations législatives et sur les résultats des processus liés aux conflits d'intérêts, de façon à favoriser l'efficacité de la surveillance et de la prise de décisions par le Conseil.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration de la Société reçoit actuellement des rapports sur la conformité aux principales autorisations. La Société entretient des liens contractuels avec des entités binationales et des exploitants de ponts pour l'exploitation de ponts internationaux précis qui gouvernent la nature de la relation et les obligations de chaque partie en fonction des lois applicables et de facteurs liés à la diplomatie et à la gouvernance. La Société soumet ces accords à des audits indépendants réalisés par de tierces parties conformément aux accords binationaux négociés. Selon ces accords, la Société s'engage à effectuer un examen des rapports présentés au Conseil d'administration sur les lois applicables pertinentes pour la Société au cours de la période de planification de 2022-2023 à 2026-2027. En ce qui concerne sa surveillance des conflits d'intérêts, la Société a mis en place des politiques officielles, des contrôles internes et des activités ciblées pour protéger ses intérêts. La Société a instauré un cadre pour la préparation de rapports d'anomalies au Conseil d'administration par l'intermédiaire de la première dirigeante. La Société s'engage à examiner ses pratiques d'établissement de rapports sur les conflits d'intérêts au cours de l'exercice 2022-2023, dans un souci d'amélioration continue.

35. Nous avons également constaté que dans le cadre de relations de travail professionnelles, la Société avait reçu des renseignements de façon informelle de la part des trois exploitants des ponts liés à ses partenariats binationaux concernant l'administration et la gestion des accords binationaux. De plus, nous avons constaté que la Société avait documenté de façon officielle, dans ses politiques d'entreprise, seulement une partie des renseignements dont elle avait besoin de la part des exploitants des ponts. Par exemple, elle avait documenté le besoin d'obtenir des informations financières ainsi que des rapports sur l'inspection et l'entretien des ponts. Cependant, elle n'avait pas documenté certaines des informations dont elle avait besoin de la part des exploitants des ponts, et n'avait pas communiqué de façon formelle aux exploitants des ponts ses besoins en matière d'information.

36. En 2021, la Société et le département des Transports du Michigan ont entretenu une correspondance afin de documenter leur engagement à maintenir l'échange mutuel de renseignements clés concernant le pont Blue Water (par exemple les plans directeurs, les rapports d'inspection et la communication préalable des modifications de droits de péage). Toutefois, il n'y a pas eu de tel échange de renseignements avec les trois autres exploitants de ponts en vue d'élaborer et d'officialiser leurs méthodes d'échange d'information d'une façon autre que celle définie dans les accords binationaux.

37. Cette faiblesse est importante parce que la Société, y compris son Conseil d'administration, a besoin d'un volume considérable de renseignements provenant des exploitants des ponts pour pouvoir remplir son rôle de surveillance à l'égard des ponts et des structures connexes

et s'assurer ainsi que ceux-ci sont sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent. Une communication officielle de l'information requise de la part des exploitants des ponts faciliterait la coordination d'un processus d'échange de renseignements exhaustif, opportun et périodique.

38. Recommandation — La Société des ponts fédéraux devrait officialiser ses exigences en matière d'information avec les exploitants des ponts, dans le cadre de ses trois partenariats binationaux.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux convient qu'il serait avantageux d'officialiser davantage ses exigences détaillées en matière d'information à l'appui des accords en place aux ponts. La Société examinera tous les échanges de renseignements liés à chaque accord en vigueur aux fins d'amélioration de la documentation d'ici la fin de l'exercice 2023-2024.*

Planification stratégique

39. Analyse — Nous avons constaté des faiblesses relativement à l'évaluation et au suivi du rendement ainsi qu'à la production de rapports connexes. En particulier, la Société n'avait pas établi d'indicateurs de rendement qui visaient directement son mandat, soit de veiller à ce que les ponts internationaux et les structures connexes soient sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent. Elle n'avait pas non plus défini de cibles pour les indicateurs de rendement liés aux objectifs stratégiques (voir la pièce 6).

Pièce 6 — 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.	La Société avait une politique d'entreprise en matière de planification et de production de rapports qui avait été approuvée par le Conseil d'administration. La Société avait établi des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat. La Société avait mis en place un processus de planification stratégique, qui comprenait une analyse de ses forces, de ses faiblesses et des possibilités ainsi que des principaux risques et principales menaces.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
		La Société avait établi son plan d'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe.	
Évaluation et suivi du rendement, et production de rapports connexes	La Société avait établi des indicateurs de rendement à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques, avait assuré un suivi à cet égard et avait rendu compte des progrès réalisés en vue de l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	La Société avait établi des indicateurs de rendement à l'égard de ses objectifs stratégiques. La Société avait rendu compte de façon périodique à la haute direction et au Conseil d'administration des progrès qualitatifs réalisés en vue de l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Elle avait officiellement évalué les résultats financiers tous les trimestres. Faiblesses La Société n'avait pas défini de cibles précises pour les indicateurs de rendement liés à ses objectifs stratégiques. La Société n'avait pas établi d'indicateurs de rendement qui visaient directement son mandat, soit de veiller à ce que les ponts internationaux et les structures connexes soient sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

40. Faiblesses — Évaluation du rendement et rapports connexes — La Société a présenté au public les principales réalisations liées à ses objectifs stratégiques dans son rapport annuel de 2020-2021. Nous avons toutefois constaté qu'elle n'avait pas établi de cibles précises pour les indicateurs de rendement liés à ces objectifs. La Société n'était donc pas en mesure d'évaluer de façon objective les progrès réalisés en vue de l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

41. Dans le cas de certains objectifs stratégiques, les indicateurs de rendement étaient fondés sur la mise en œuvre ou l'atteinte de l'objectif lui-même, mais il manquait des cibles comme des jalons ou des échéances. Par exemple :

- L'objectif stratégique lié aux « analyses prédictives du trafic en temps réel » était assorti d'un indicateur visant la « mise en place

d'une solution d'agrégation et une solution d'analyse des données ».

- L'objectif stratégique portant sur un « plan directeur pour les technologies » était assorti d'un indicateur visant la « conclusion du plan et les processus de mise en œuvre ».

42. Il est indiqué dans le rapport annuel de 2020-2021 que chacun de ces objectifs stratégiques était « en cours ». Toutefois, en l'absence de cibles précises, la Société ne pouvait pas utiliser les indicateurs pour déterminer s'il y avait des lacunes en matière de rendement ou pour voir si celui-ci s'était amélioré au fil du temps.

43. D'autres objectifs stratégiques étaient assortis d'indicateurs de rendement fondés sur des mesures financières ou d'autres mesures, mais pour lesquels aucune cible précise n'avait été établie. Par exemple :

- L'objectif stratégique portant sur les « stratégies de tarification du péage » était assorti d'un indicateur visant « les tendances de trafic et les parts de marché ».
- L'objectif stratégique portant sur le « maintien ou l'augmentation des services et des commodités pour la clientèle » était assorti d'un indicateur visant « une augmentation des produits tirés de la location et d'autres produits diversifiés non liés au péage ».

44. Il est indiqué dans le rapport annuel de 2020-2021 que chacun de ces objectifs stratégiques était « non atteint ». Toutefois, comme les indicateurs de rendement ne comprenaient pas de cibles précises, il n'y avait aucune façon pertinente d'évaluer la mesure dans laquelle ces objectifs stratégiques n'étaient pas satisfaits.

45. Nous avons également constaté que même si la Société avait établi des indicateurs de rendement à l'égard de ses objectifs stratégiques, elle n'en avait établi aucun visant directement son mandat, soit de veiller à ce que les ponts internationaux et les structures connexes soient sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent. Nous comprenons que bon nombre des objectifs stratégiques de la Société, ainsi que ses activités courantes, appuient son mandat. Toutefois, il est important d'établir des indicateurs de rendement clés et des cibles connexes en matière de sécurité et d'efficacité, et d'en faire un suivi, afin que la direction ou le Conseil d'administration puissent être informés lorsque des mesures organisationnelles pourraient s'avérer nécessaires.

46. Bien que la Société soit la mieux placée pour cerner ces indicateurs de rendement et les cibles connexes, nous proposons un exemple. Un indicateur de rendement lié à la sécurité pourrait porter sur le nombre d'éléments urgents relevés dans le cadre de l'inspection des ponts et le temps nécessaire pour y remédier. Si la Société avait établi

une cible pour cet indicateur, toute hausse du nombre d'éléments ou du délai obligerait la direction à déterminer si des mesures ou un suivi supplémentaires s'avèrent nécessaires.

47. Ces faiblesses sont importantes parce que si elle n'établit pas de cibles mesurables, précises et assorties d'échéances pour ses indicateurs de rendement, la Société ne peut pas évaluer les progrès ni en rendre compte de façon pertinente. Par conséquent, il se pourrait que la Société ne puisse pas évaluer en temps opportun si des mesures ou un suivi supplémentaires s'avèrent nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. En outre, l'établissement d'indicateurs de rendement directement liés à la sécurité et à l'efficacité – qui sont des objectifs stratégiques publics faisant partie du mandat de la Société – permettrait à celle-ci de mieux démontrer son rendement dans ces secteurs et d'accroître sa responsabilisation.

48. Recommandation — La Société des ponts fédéraux devrait définir des cibles précises et des jalons assortis d'échéances pour les indicateurs de rendement liés à ses objectifs stratégiques.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux est résolue à revoir sa méthode d'établissement des objectifs en matière de rendement et des cibles connexes pour améliorer l'information transmise aux utilisateurs et elle est déterminée à inclure les changements dans le plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 ainsi que dans le rapport annuel de 2023-2024.*

49. Recommandation — La Société des ponts fédéraux devrait établir des indicateurs de rendement et des cibles connexes qui visent directement son mandat, lequel consiste à s'assurer que les ponts internationaux et les structures connexes sont sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux convient que les indicateurs de rendement et les cibles connexes constituent des façons importantes de mesurer ses réalisations à l'égard de son mandat; elle est résolue à revoir sa méthode pour améliorer l'information transmise aux utilisateurs et à inclure les changements dans le plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 ainsi que dans le rapport annuel de 2023-2024.*

Gestion des risques d'entreprise

50. Analyse — Nous avons constaté des faiblesses au chapitre de la gestion des risques. Plus précisément, la Société n'avait pas intégré les risques liés à l'environnement et au développement durable dans ses processus d'évaluation des risques d'entreprise. Elle n'avait pas non plus

documenté les mesures d'atténuation à l'égard de certains des risques auxquels elle était exposée (voir la pièce 7).

Pièce 7 — 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 liés à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	La Société avait une politique de gestion des risques d'entreprise approuvée par le Conseil d'administration. La Société a recensé les risques stratégiques et opérationnels et a attribué des cotes de risque résiduel pour chacun de ces risques, selon leur probabilité de réalisation et les répercussions possibles. Faiblesse La Société n'avait pas intégré les risques liés à l'environnement et au développement durable dans ses processus de gestion des risques.	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	La Société a recensé les responsables, défini les niveaux de tolérance et mis en œuvre des mesures d'atténuation des risques à l'égard de ses risques stratégiques et opérationnels. Faiblesse La Société n'avait pas documenté, dans son registre des risques, les mesures d'atténuation à l'égard des risques qu'elle avait évalués comme étant gérés de façon efficace.	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	La Société a révisé périodiquement son registre des risques pour déterminer les changements à apporter aux évaluations du risque résiduel. La Société a présenté des rapports trimestriels au Conseil d'administration sur les problèmes et les risques nouveaux, sur les cotes de risque résiduel associées à ses risques stratégiques et opérationnels et sur ses mesures d'atténuation des risques qu'elle avait évalués comme excédant ses niveaux de tolérance au risque.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

51. Faiblesse — Recensement et évaluation des risques — La Société avait terminé en mars 2021 une étude concernant les effets et les risques des changements climatiques sur son infrastructure et sur l'organisation dans son ensemble. Cependant, nous avons constaté qu'elle n'avait pas intégré ces risques liés à l'environnement et au développement durable dans ses processus de gestion des risques. Par exemple, l'étude sur le climat abordait les effets à long terme de la chaleur extrême, des vents violents et de l'accumulation de pluie verglaçante. Au fil du temps, ces facteurs pourraient avoir une incidence sur plusieurs secteurs de risque de la Société, soit la sûreté des ponts (intégrité des actifs), la sûreté des ponts (élément humain), la gestion de la main d'œuvre, les systèmes technologiques et la viabilité financière. Après avoir compris les effets possibles de ces facteurs, la Société devrait modifier ses processus de gestion des risques pour intégrer les risques en question.

52. Conformément à son mandat, la Société doit fournir une infrastructure sécuritaire et efficace, ce qui comprend généralement la prise en compte de la durabilité environnementale. De plus, au cours des dernières années, la prépondérance des risques environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance, aussi appelés risques liés à la durabilité, s'est rapidement accrue. Par conséquent, le gouvernement, tout comme la communauté internationale, accorde de plus en plus d'importance aux risques environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance. Par exemple, le Canada et les autres États membres des Nations Unies ont adopté en 2015 le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui a pour vision la solidarité, la paix et la prospérité pour la planète et tous ses habitants. Le Programme 2030 s'articule autour de 17 objectifs de développement durable et de cibles correspondantes qui visent à relever les défis sociaux, économiques et environnementaux d'aujourd'hui et de demain. Sur la scène nationale, le gouvernement du Canada s'est de nouveau engagé à mettre ces objectifs en œuvre.



Source : Nations-Unies

53. La cible 9.1, qui revêt une importance particulière sur le plan des activités de la Société, consiste à « Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité ». Les systèmes d'infrastructures durables sont des systèmes qui sont planifiés, conçus, construits, exploités et mis hors service d'une manière qui assure la durabilité économique et financière, sociale, environnementale et institutionnelle tout au long du cycle de vie des infrastructures.

54. Cette faiblesse est importante parce que le gouvernement fédéral a récemment établi des attentes officielles à l'intention des ministères et organismes fédéraux afin qu'ils intègrent les objectifs de développement durable dans leurs activités. Nous reconnaissons que de telles attentes ne s'appliquent pas aux sociétés d'État. Cependant, nous sommes d'avis

que les objectifs de développement durable offrent aux organisations, y compris les sociétés d'État, un cadre leur permettant de cibler des initiatives sociales, économiques et environnementales, et d'y contribuer.

55. Recommandation — La Société des ponts fédéraux devrait intégrer les risques liés à l'environnement et au développement durable dans ses processus de gestion des risques afin de cerner, d'atténuer et de surveiller ces risques liés à l'environnement et au développement durable, et de produire des rapports connexes.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société dispose de pratiques et de processus éprouvés et responsables en matière d'environnement et de responsabilité sociale qui sont intégrés dans toutes ses activités relatives aux ponts et ses grands projets d'immobilisations. Le Conseil d'administration de la Société a commencé une formation sur les cadres en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance en 2018. Plus récemment, en 2020-2021, une étude exhaustive sur les changements climatiques visant l'ensemble de son portefeuille a été réalisée. En octobre 2021, la Société a entrepris un processus stratégique pour intégrer toutes les sources d'informations et d'activités actuelles dans un cadre environnemental, social et de gouvernance officiel. Dès que le cadre moderne sera mis en œuvre, la Société réévaluera ses risques et ses mesures d'atténuation dans le cadre de son programme de gestion des risques d'entreprise. Une date cible, soit la fin de l'exercice 2023-2024, a été établie pour l'achèvement de toute la documentation afférente.*

56. Faiblesse — Atténuation des risques — Nous avons constaté que la Société n'avait pas documenté, dans son registre des risques, ses mesures d'atténuation à l'égard des risques qu'elle avait évalués comme étant gérés de façon efficace.

57. La Société avait jugé que plusieurs de ses secteurs de risque, comme la gestion de la main d'œuvre, la concurrence, ses partenaires et les parties prenantes, la perception du public et la sûreté des ponts (intégrité des actifs), comportaient un risque résiduel faible, c'est-à-dire que ces risques étaient gérés de façon efficace. Elle n'avait toutefois pas documenté, dans son registre des risques, les mesures d'atténuation qu'elle avait mises en place pour obtenir ces cotes de risque résiduel faibles. Par exemple, la consultation du registre des risques ne permettait pas de connaître les mesures prises par la Société pour faire passer le risque lié à la sûreté des ponts d'une cote de risque inhérent élevée à une cote de risque résiduel faible. Bien que la cote de risque résiduel faible soit probablement attribuable en partie aux inspections annuelles des ponts, il se peut que la Société ait mis en œuvre d'autres mesures d'atténuation pour gérer ce risque qui n'ont pas été documentées dans son registre des risques.

58. Cette faiblesse est importante parce que la documentation des mesures d'atténuation des risques permet à la direction de disposer des renseignements de base nécessaires pour cibler les changements à apporter aux mesures d'atténuation, et notamment les décisions à prendre à l'égard de l'affectation des ressources. Le fait de documenter ces mesures lui permet également d'évaluer de façon périodique l'efficacité des mesures à l'appui des cotes de risque résiduel.

59. **Recommandation** — La Société des ponts fédéraux devrait documenter, dans son registre des risques, les mesures d'atténuation à l'égard de chacun des risques, y compris ceux qu'elle avait évalués comme étant gérés de façon efficace.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux convient que le registre des risques devrait inclure les mesures d'atténuation à l'égard de tous les risques, y compris celles qui ne sont pas communiquées au Conseil d'administration à l'heure actuelle, et elle examinera la façon de documenter ces informations d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.*

Gestion des actifs et de l'exploitation des ponts

De façon générale, la Société gérait bien les actifs et l'exploitation des ponts, mais elle ne disposait pas de système numérique de répertoire des actifs et de base de données pour gérer ses ponts

Ce que nous avons constaté

60. Nous avons constaté que de façon générale, la Société gérait bien les actifs et l'exploitation des ponts. Toutefois, elle n'avait pas numérisé son système de répertoire des actifs et de base de données à l'égard de ses ponts.

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

- la gestion des actifs (ponts);
- la gestion de l'exploitation des ponts.

Contexte

62. En 2007, le Parlement a adopté la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* afin d'assurer une surveillance efficace des ponts et tunnels routiers et ferroviaires internationaux. En 2009, le *Règlement sur les ponts et tunnels internationaux* a été adopté afin d'établir une

approche uniforme pour la production des rapports sur l'entretien et l'exploitation de ces structures. Ce règlement s'applique à 25 structures routières internationales, mais ne vise aucun pont ou tunnel ferroviaire. Aux termes de la *Loi et du Règlement*, la Société doit soumettre à Transports Canada des rapports sur les inspections visuelles détaillées de chaque pont international au moins tous les deux ans, et des rapports sur les inspections sous-marines tous les cinq ans. Le *Règlement* permet également à Transports Canada d'effectuer des inspections supplémentaires. La *Loi et le Règlement* définissent un pont international comme un pont « reliant tout lieu au Canada à un lieu hors du Canada ». Transports Canada a demandé à la Société de ne pas présenter de rapports d'inspection pour quatre travées intérieures de ses ponts internationaux, parce qu'elles relient deux endroits au Canada. Ces travées sont :

- la rampe d'accès pour camions du pont Blue Water;
- la portion canadienne du pont international des Mille-Îles;
- le pont du chenal nord et le pont du canal du pont international de la voie maritime.

63. La Société soumet également à Services publics et Approvisionnement Canada des rapports d'inspection annuels de toutes les travées de trois de ses ponts internationaux, conformément à des décrets de longue date. En outre, bien qu'il n'existe pas de décret équivalent pour le pont international de la voie maritime, la Société soumet des rapports d'inspection annuels de toutes les travées de ce pont à Services publics et Approvisionnement Canada. La Société effectue donc chaque année des inspections de chacune des travées de ses ponts, autant à l'échelle locale qu'internationale.

64. Transports Canada surveille la sécurité des ponts internationaux dans le cadre de protocoles d'entente avec les propriétaires et les exploitants de ponts. Selon ces protocoles, il faut mettre en place des systèmes de gestion de la sécurité des ponts pour les composantes canadiennes afin de prévenir et d'atténuer les incidents de sécurité. Ceux-ci se définissent comme étant des événements qui pourraient entraîner la mort, des blessures, des dommages importants à un bien ou des perturbations majeures sur le plan des activités, des travaux ou du matériel. À titre d'exemple, citons les défauts d'arrêt aux postes de péage et aux points d'entrée, les manifestations et les accidents de voiture.

65. La *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013* permet à la Société d'établir et d'imposer des péages, des droits ou d'autres frais pour l'utilisation d'un pont ou d'un tunnel qu'elle possède ou exploite, ou d'autoriser un autre organisme à le faire. Bien que le pont international de Sault Ste. Marie, le pont international des Mille-Îles et la partie américaine du pont Blue Water soient assujettis à la réglementation américaine relative à l'établissement des droits de péage, leurs taux de péage ne

sont pas limités par un organisme de réglementation. La partie canadienne du pont Blue Water et celle du pont international de la voie maritime ne sont assujetties à aucun règlement sur l'établissement des droits de péage.

Recommandation

66. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 71.

Gestion des actifs (ponts)

67. Analyse — Nous avons constaté que la Société pourrait améliorer ses moyens et méthodes en matière de gestion des actifs (ponts) en élaborant un système numérique de répertoire des actifs et de base de données pour suivre et analyser les données relatives aux ponts et aux structures connexes (voir la pièce 8).

Pièce 8 — Gestion des actifs (ponts) : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification et mise en œuvre de la gestion des actifs (ponts)	La Société gère les cycles de vie des actifs (ponts) et les travaux d'entretien afin de faire en sorte que les ponts internationaux et les structures connexes soient sécuritaires pour les personnes qui les utilisent.	La Société avait des politiques en matière de gestion des actifs, qui étaient approuvées par le Conseil d'administration pour tous les ponts de son portefeuille. La Société avait utilisé les rapports d'inspection des ponts pour évaluer l'état général des actifs (ponts) et déterminer les priorités en matière d'entretien. Faiblesse La Société ne disposait pas de système numérique de répertoire des actifs et de base de données lui permettant de suivre et d'analyser les données relatives aux ponts et aux structures connexes.	
Inspection des ponts	La Société effectuait des inspections de ses ponts internationaux qui répondaient aux exigences réglementaires.	La Société avait une politique d'inspection des ponts approuvée par le Conseil d'administration pour l'ensemble des ponts de son portefeuille. La Société avait présenté des rapports d'inspection des ponts à Transports Canada conformément au <i>Règlement sur les ponts et tunnels internationaux</i>. Elle avait répondu aux demandes d'informations de Transports	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
		Canada au sujet des constatations de l'inspection des ponts, à la satisfaction du Ministère. La Société présentait des rapports d'inspection annuels à Services publics et Approvisionnement Canada pour l'ensemble de ses ponts. Le Ministère a confirmé avoir reçu les rapports, et aucune mesure de suivi n'a été demandée à la Société.	
Suivi du rendement et rapports connexes	La Société surveillait la gestion des actifs (ponts) et les résultats des inspections et a produit des rapports à cet égard.	La Société avait fourni au Conseil d'administration des mises à jour périodiques sur les stratégies d'atténuation à l'égard de la gestion des actifs et sur les projets d'immobilisations d'envergure. La Société avait informé chaque année le Conseil des résultats des inspections, y compris les recommandations d'entretien et les plans d'immobilisations décennaux. La Société avait rendu compte publiquement, dans son rapport d'entreprise et dans son rapport annuel, des projets d'immobilisations d'envergure et des initiatives de gestion des actifs connexes.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

68. Faiblesse — Planification et mise en œuvre de la gestion des actifs (ponts) — La Société avait reçu des plans de gestion des actifs pour chacun de ses ponts, qui comprenaient des données tirées des inspections de l'état actuel des actifs ainsi que des données sur les travaux d'entretien et de réparation prioritaires. Nous avons toutefois constaté que la Société ne disposait pas de système numérique pour suivre et analyser ces données.

69. Nous avons remarqué que la Société avait entrepris un projet en vue de moderniser son programme de gestion des actifs grâce au déploiement d'un système numérique de répertoire des actifs et de base de données par pont. La création d'un système de gestion des actifs permettant de recueillir et d'analyser des données sur les actifs et d'en faire rapport fait partie des objectifs stratégiques présentés dans les plans

d'entreprise de la Société depuis 2016. À la fin de notre période d'examen, la Société n'avait pas précisé de date cible pour la mise en œuvre du système.

70. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence d'un système numérique de répertoire d'actifs et de base de données aux fins du suivi des données sur les ponts et les structures connexes, la Société ne peut pas effectuer d'analyses de ses actifs fondées sur des données pour améliorer ses pratiques d'entretien. Par exemple, la numérisation des données sur l'état des ponts provenant d'inspections antérieures pourrait permettre à la Société de cerner les tendances ou les points communs, et ainsi de détecter plus rapidement les problèmes de détérioration. En numérisant la collecte et l'analyse des données, la Société serait en mesure de prendre des décisions d'entretien prédictives qui pourraient accroître la fiabilité, réduire les accidents et les défaillances et entraîner une diminution des coûts.

71. Recommandation — La Société des ponts fédéraux devrait terminer l'élaboration de son système numérique de répertoire des actifs et de base de données, de façon à pouvoir faire le suivi et l'analyse des données relatives aux ponts et aux structures connexes.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société est fière de la qualité de ses pratiques de gestion des actifs, comme le démontrent les résultats des inspections annuelles indépendantes de ses ponts et de ses installations. La Société est d'avis qu'une fois terminée, la numérisation de son répertoire des actifs sera un outil précieux qui appuiera les pratiques existantes de gestion de la qualité des actifs, et qui lui permettra de continuer de s'acquitter efficacement de son mandat. Depuis 2015, la Société s'emploie à moderniser sa planification et ses flux de travail pour l'entretien des actifs afin de mieux éclairer et exécuter les travaux futurs. Elle a conçu un programme de gestion des biens et sa mise en œuvre est en cours. Plus récemment (en septembre 2021), la conversion des informations sur les actifs à une documentation électronique des actifs par l'intermédiaire d'un système d'information géographique a été lancée et a produit des résultats immédiats. D'autres investissements sont tributaires des répercussions financières décisives de la réduction du trafic attribuable aux restrictions frontalières actuelles découlant de la pandémie de COVID-19. L'intensité et le moment définitifs de la reprise du trafic transfrontalier détermineront le moment où ce programme exhaustif pourra être pleinement réalisé.*

Gestion de l'exploitation des ponts

72. Analyse — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes appropriés pour gérer l'exploitation de ses ponts (voir la pièce 9).

Pièce 9 — Gestion de l'exploitation des ponts — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification et mise en œuvre de l'exploitation des ponts	La Société avait défini et mis en œuvre des plans d'exploitation des ponts pour assurer un passage international efficace aux personnes qui utilisent ces ponts.	La Société avait des politiques d'exploitation des ponts approuvées par le Conseil d'administration pour la portion du pont Blue Water qu'elle exploitait. Les activités des ponts internationaux de Sault Ste. Marie, des Mille-Îles et de la voie maritime étaient régies par les accords binationaux conclus avec les partenaires américains.	
Établissement des droits de péage	La Société tenait compte de ses besoins financiers et des tendances en matière de données sur la circulation au moment d'établir les droits de péage, afin d'optimiser les revenus à ses ponts internationaux.	La Société avait une politique d'établissement des droits de péage approuvée par le Conseil d'administration pour la partie du pont Blue Water qu'elle exploitait. L'établissement des droits de péage pour les ponts internationaux de Sault Ste. Marie, des Mille-Îles et de la voie maritime était régi par les accords binationaux conclus avec les partenaires américains. La Société avait tenu compte des besoins financiers et des tendances en matière de données sur la circulation au moment d'établir les droits de péage pour ses ponts.	
Sécurité et sûreté des ponts	La Société avait établi, pour ses ponts internationaux, des systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté qui répondaient aux exigences réglementaires.	La Société avait des politiques liées à la sécurité et à la sûreté des ponts qui étaient approuvées par le Conseil d'administration pour chacun des ponts de son portefeuille. La Société avait établi et maintenu des systèmes de gestion de la sécurité pour la partie canadienne de chaque pont international de son portefeuille, conformément aux protocoles d'entente en matière de sécurité conclus avec Transports Canada. Ces systèmes portaient sur les plans de sécurité, les exercices de sécurité, les rapports d'incidents de sécurité et les protocoles de communication avec les organismes locaux d'application de la loi et les organismes gouvernementaux des deux côtés des ponts. Pour chaque pont de son portefeuille, la Société avait effectué des évaluations des menaces et des risques, qui ont été prises	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
		en compte dans les plans de sécurité examinés par Transports Canada. Dans le cadre de ses examens des plans de sécurité, Transports Canada n'avait relevé de lacunes pour aucun des ponts internationaux de la Société.	
Suivi du rendement et rapports connexes	La Société surveillait l'exploitation de ses ponts, l'établissement des droits de péage et les résultats en matière de sécurité et de sûreté des ponts, et produisait des rapports à cet égard.	La Société avait fourni au Conseil d'administration des mises à jour périodiques sur la gestion de l'exploitation des ponts, la sécurité et la sûreté, ainsi que l'établissement des droits de péage La Société avait rendu compte publiquement des résultats d'exploitation, de l'établissement des droits de péage et des initiatives de sécurité et de sûreté des ponts dans son plan d'entreprise et son rapport annuel.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Conclusion

73. 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 des ponts fédéraux 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 des ponts fédéraux 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 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 tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés 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 des ponts fédéraux 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 efficience 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

Nos travaux ont porté sur la Société des ponts fédéraux. 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 méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration, de la haute direction et du personnel de la Société ainsi qu'avec des responsables de Transports Canada. Nous avons testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis.

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.

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

Loi sur les conflits d'intérêts

Loi sur la gestion des finances publiques

Statuts de fusion aux termes de la Loi canadienne sur les sociétés par actions

Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013

Règlement administratif n° 1 de la Société des ponts fédéraux, 2020

Manuel de gouvernance du Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux, 2020

Profil du Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux

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

Planification stratégique

Loi sur la gestion des finances publiques

Statuts de fusion aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*

Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013

Politique en matière de production de rapports d'entreprise et de planification de la Société des ponts fédéraux, 2018

Manuel de gouvernance du Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux, 2020

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, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Gestion des risques d'entreprise

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

Politique de gestion des risques d'entreprise de la Société des ponts fédéraux, 2019

Manuel de gouvernance du Conseil d'administration de la Société des ponts fédéraux, 2020

Gestion des actifs (ponts)

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur les ponts et tunnels internationaux et règlement connexe

Accords internationaux avec les partenaires américains chargés des ponts

Politique sur le cadre de gestion des actifs de la Société des ponts fédéraux, 2020

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

Gestion de l'exploitation des ponts

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur les ponts et tunnels internationaux et règlement connexe

Loi sur les douanes

Loi sur la santé des animaux

Loi sur la protection des végétaux

Accords internationaux avec les partenaires américains chargés des ponts

Protocole d'entente entre Transports Canada et la Société des ponts fédéraux concernant le renforcement de la sécurité à chaque pont

Politique sur le cadre de gestion de l'exploitation de la Société des ponts fédéraux, 2020

Politique sur l'utilisation des ponts et le péage de la Société des ponts fédéraux, 2021

Cadre de politique sur la sécurité de la Société des ponts fédéraux, 2018

Politique stratégique de gestion des urgences de la Société des ponts fédéraux, 2018

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

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 2 novembre 2020 au 31 août 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 19 janvier 2022, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada dirigée par Firyal (Fera) Awada, 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
Méthodes de gestion organisationnelle 34 La Société des ponts fédéraux devrait veiller à ce que le Conseil d'administration reçoive des rapports exhaustifs sur la conformité aux autorisations législatives et sur les résultats des processus liés aux conflits d'intérêts, de façon à favoriser l'efficacité de la surveillance et de la prise de décisions par le Conseil. (29-33)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration de la Société reçoit actuellement des rapports sur la conformité aux principales autorisations. La Société entretient des liens contractuels avec des entités binationales et des exploitants de ponts pour l'exploitation de ponts internationaux précis qui gouvernent la nature de la relation et les obligations de chaque partie en fonction des lois applicables et de facteurs liés à la diplomatie et à la gouvernance. La Société soumet ces accords à des audits indépendants réalisés par de tierces parties conformément aux accords binationaux négociés. Selon ces accords, la Société s'engage à effectuer un examen des rapports présentés au Conseil d'administration sur les lois applicables pertinentes pour la Société au cours de la période de planification de 2022-2023 à 2026-2027. En ce qui concerne sa surveillance des conflits d'intérêts, la Société a mis en place des politiques officielles, des contrôles internes et des activités ciblées pour protéger ses intérêts. La Société a instauré un cadre pour la préparation de rapports d'anomalies au Conseil d'administration par l'intermédiaire de la première dirigeante. La Société s'engage à examiner ses pratiques d'établissement de rapports sur les conflits d'intérêts au cours de l'exercice 2022-2023, dans un souci d'amélioration continue.

Recommandation	Réponse
38 La Société des ponts fédéraux devrait officialiser ses exigences en matière d'information avec les exploitants des ponts, dans le cadre de ses trois partenariats binationaux. (35-37)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux convient qu'il serait avantageux d'officialiser davantage ses exigences détaillées en matière d'information à l'appui des accords en place aux ponts. La Société examinera tous les échanges de renseignements liés à chaque accord en vigueur aux fins d'amélioration de la documentation d'ici la fin de l'exercice 2023-2024.
48 La Société des ponts fédéraux devrait définir des cibles précises et des jalons assortis d'échéances pour les indicateurs de rendement liés à ses objectifs stratégiques. (40-47)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux est résolue à revoir sa méthode d'établissement des objectifs en matière de rendement et des cibles connexes pour améliorer l'information transmise aux utilisateurs et elle est déterminée à inclure les changements dans le plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 ainsi que dans le rapport annuel de 2023-2024.
49 La Société des ponts fédéraux devrait établir des indicateurs de rendement et des cibles connexes qui visent directement son mandat, lequel consiste à s'assurer que les ponts internationaux et les structures connexes sont sécuritaires et efficaces pour les personnes qui les utilisent. (40-47)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux convient que les indicateurs de rendement et les cibles connexes constituent des façons importantes de mesurer ses réalisations à l'égard de son mandat; elle est résolue à revoir sa méthode pour améliorer l'information transmise aux utilisateurs et à inclure les changements dans le plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 ainsi que dans le rapport annuel de 2023-2024.
55 La Société des ponts fédéraux devrait intégrer les risques liés à l'environnement et au développement durable dans ses processus de gestion des risques afin de cerner, d'atténuer et de surveiller ces risques liés à l'environnement et au développement durable, et de produire des rapports connexes. (51-54)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société dispose de pratiques et de processus éprouvés et responsables en matière d'environnement et de responsabilité sociale qui sont intégrés dans toutes ses activités relatives aux ponts et ses grands projets d'immobilisations. Le Conseil d'administration de la Société a commencé une formation sur les cadres en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance en 2018. Plus récemment, en 2020-2021, une étude exhaustive sur les changements climatiques visant l'ensemble de son portefeuille a été réalisée. En octobre 2021, la Société a entrepris un processus stratégique pour intégrer toutes les sources d'informations et d'activités actuelles dans un cadre environnemental, social et de gouvernance officiel. Dès que le cadre

Recommandation	Réponse
59 La Société des ponts fédéraux devrait documenter, dans son registre des risques, les mesures d'atténuation à l'égard de chacun des risques, y compris ceux qu'elle avait évalués comme étant gérés de façon efficace. (56-58)	moderne sera mis en œuvre, la Société réévaluera ses risques et ses mesures d'atténuation dans le cadre de son programme de gestion des risques d'entreprise. Une date cible, soit la fin de l'exercice 2023-2024, a été établie pour l'achèvement de toute la documentation afférente. Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société des ponts fédéraux convient que le registre des risques devrait inclure les mesures d'atténuation à l'égard de tous les risques, y compris celles qui ne sont pas communiquées au Conseil d'administration à l'heure actuelle, et elle examinera la façon de documenter ces informations d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.
Gestion des actifs et de l'exploitation des ponts	
71 La Société des ponts fédéraux devrait terminer l'élaboration de son système numérique de répertoire des actifs et de base de données, de façon à pouvoir faire le suivi et l'analyse des données relatives aux ponts et aux structures connexes. (68-70)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société est fière de la qualité de ses pratiques de gestion des actifs, comme le démontrent les résultats des inspections annuelles indépendantes de ses ponts et de ses installations. La Société est d'avis qu'une fois terminée, la numérisation de son répertoire des actifs sera un outil précieux qui appuiera les pratiques existantes de gestion de la qualité des actifs, et qui lui permettra de continuer de s'acquitter efficacement de son mandat. Depuis 2015, la Société s'emploie à moderniser sa planification et ses flux de travail pour l'entretien des actifs afin de mieux éclairer et exécuter les travaux futurs. Elle a conçu un programme de gestion des biens et sa mise en œuvre est en cours. Plus récemment (en septembre 2021), la conversion des informations sur les actifs à une documentation électronique des actifs par l'intermédiaire d'un système d'information géographique a été lancée et a produit des résultats immédiats. D'autres investissements sont tributaires des répercussions financières décisives de la réduction du trafic attribuable aux restrictions frontalières actuelles découlant de la pandémie de COVID 19. L'intensité et le moment définitifs de la reprise du trafic transfrontalier détermineront le moment où ce programme exhaustif pourra être pleinement réalisé.

