

# Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada  
au Conseil d'administration de l'Autorité du pont  
Windsor-Détroit



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



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada





# 2022

## Examen spécial

---

Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport de la vérificatrice générale du  
Canada au Conseil d'administration de  
l'Autorité du pont Windsor-Détoit



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

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

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada 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 efficiente, 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

N° de catalogue FA3-176/2022F-PDF

ISBN 978-0-660-44571-7

# Table des matières

<b>Sommaire de l'audit</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Information générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b> .....	<b>6</b>
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>6</b>
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b> .....	<b>6</b>
La surveillance exercée par le Conseil d'administration de la Société comportait un défaut grave et des améliorations s'imposaient en matière de mesure et de surveillance du rendement, de la production de rapports connexes et à l'égard des moyens et méthodes de gestion des risques d'entreprise .....	6
<b>Gestion des opérations</b> .....	<b>19</b>
De façon générale, la Société gérait bien l'accord de projet, l'état de préparation opérationnelle et les relations avec les parties prenantes et l'actionnaire, mais des améliorations s'imposaient .....	19
<b>Commentaire sur les objectifs de développement durable des Nations Unies</b>	<b>29</b>
<b>Conclusion</b>	<b>30</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>31</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>35</b>



# Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont l'Autorité du pont Windsor-Détroit a mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et a géré ses activités pendant la période visée par l'audit. Lors de l'examen des méthodes de gestion organisationnelles, nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans la surveillance exercée par le Conseil d'administration. Nous avons également constaté que plusieurs secteurs étaient à améliorer à ce chapitre, dont la nomination des membres du Conseil, la mesure et la surveillance du rendement, et la gestion des risques d'entreprise. Lors de l'examen de la gestion des opérations, nous avons constaté trois faiblesses en matière de gestion de l'information et de gestion du changement.

Malgré ce défaut grave et ces faiblesses, la Société a mis en œuvre des moyens et des méthodes raisonnables pour s'acquitter de son mandat.

## Introduction

### Information générale

---

#### Rôle et mandat

1. L'Autorité du pont Windsor-Détroit, constituée en octobre 2012 par des **lettres patentes**, est une société d'État fédérale dont l'administration centrale est située à Windsor, en Ontario. La Société relève du Parlement par l'entremise du ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités.
2. En juin 2012, le gouvernement du Canada et l'État du Michigan ont signé l'Accord sur le passage, qui définit les rôles et les responsabilités du Canada et du Michigan dans le cadre du projet d'infrastructure binational des deux côtés de la frontière canado-américaine. L'accord prévoyait l'établissement de l'Autorité du passage pour assurer la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un nouveau pont international entre Windsor, en Ontario, et Détroit, au Michigan. L'Autorité du passage est l'Autorité du pont Windsor-Détroit.
3. Selon les modalités des lettres patentes supplémentaires et de l'Accord sur le passage, la Société se chargera de la construction et, finalement, de l'exploitation du passage, qui sera nommé le pont international Gordie-Howe.

---

**Lettres patentes** – Un instrument utilisé par le gouverneur en conseil pour constituer l'Autorité du pont Windsor-Détroit en vertu du paragraphe 29 (1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Les lettres patentes délivrées peuvent être modifiées au moyen de lettres patentes supplémentaires.

4. L'Autorité internationale établie par le Canada et les États-Unis surveille la conformité à l'Accord sur le passage et à l'accord de partenariat public-privé (appelé l'accord de projet). L'Accord sur le passage stipule que l'Autorité internationale sera composée de six membres avec une représentation égale du Canada et du Michigan. Deux membres sont nommés par le Canada, un membre est nommé par la Société et trois membres sont nommés par le Michigan.

5. L'accord de projet a été signé en 2018 par la Société et un partenaire privé, Bridging North America, un consortium d'entreprises internationales. Le partenaire privé est responsable de la gestion de la construction du passage.

6. Un projet international d'une telle envergure nécessite la participation d'un grand nombre d'organismes fédéraux du Canada et d'organismes d'État et fédéraux des États-Unis (voir la pièce 1).

7. Il incombe à la Société de surveiller les activités du partenaire privé pendant la construction et l'exploitation du nouveau passage. À titre d'exploitante du nouveau pont, elle aura la responsabilité d'établir et de percevoir les péages.

8. Le projet est actuellement à l'étape de la conception-construction. Selon la Société, la date d'achèvement substantiel est prévue pour la fin de 2024 (voir la pièce 2).

9. La Société est financée par des crédits parlementaires. Grâce aux péages qui seront perçus, la Société devrait générer assez de revenus pour couvrir toutes ses dépenses d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation après la phase de construction du projet ainsi que les coûts de construction relatifs à la partie du pont appartenant à l'État du Michigan, au point d'entrée américain et à l'échangeur de l'Interstate 75 au Michigan. L'accord de projet comprend une phase d'exploitation et d'entretien sur 30 ans avec le partenaire privé.

---

**Environnement  
commercial et  
opérationnel de la  
Société**

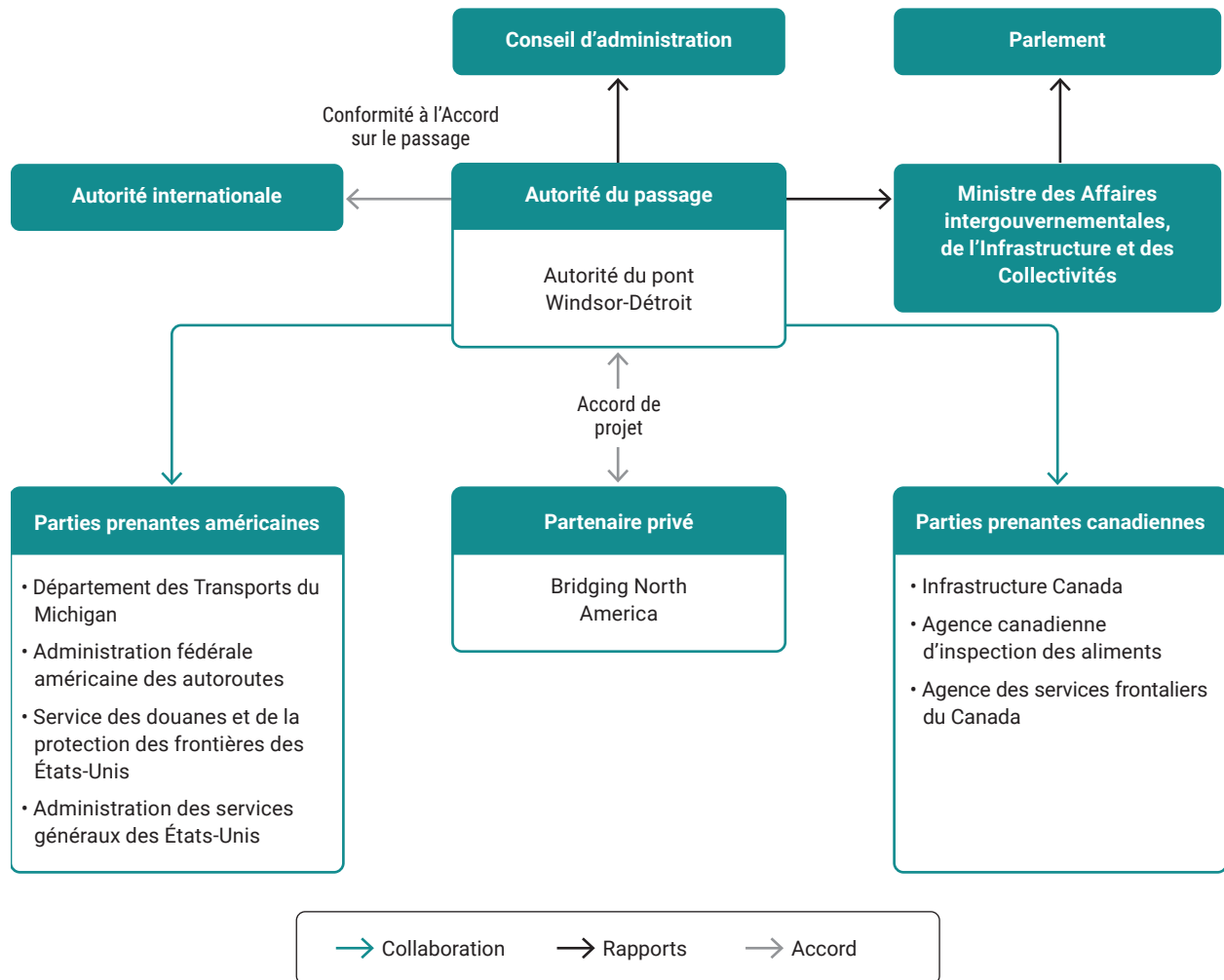
10. Le projet du pont international Gordie-Howe ajoutera un passage dans l'un des corridors commerciaux frontaliers les plus fréquentés entre le Canada et les États-Unis. Le projet comporte 4 composantes (voir la pièce 3) :

- Le pont international Gordie-Howe : un pont à haubans à 6 voies d'une longueur d'environ 2,5 kilomètres et une portée libre de 853 mètres. Il s'agit de la plus longue travée principale d'un pont à haubans en Amérique du Nord. La « portée libre » renvoie au tablier du pont et des jambes situés au-dessus du niveau d'eau le plus élevé.



- Le point d'entrée canadien : la plus grande installation d'inspection à la frontière canado-américaine et l'une des plus grandes en Amérique du Nord.
- Le point d'entrée américain : une des plus grandes installations d'inspection à la frontière en Amérique du Nord.
- L'échangeur du Michigan de l'Interstate 75 (I-75) : les principales bretelles d'accès vers et depuis le point d'entrée des États-Unis et l'Interstate 75.

### Pièce 1 – Structure de gouvernance globale



Source : Autorité du pont Windsor-Détroit

## Pièce 2 – Échéances clés du projet du pont international Gordie-Howe

Phase	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Approvisionnement</b> Début du projet et signature de l'accord	■							
<b>Conception-construction</b> Conception	■							
Construction	■						■	
<b>Exploitation, entretien et réhabilitation</b> Transfert et mise en service						■		
Exploitation, entretien et réhabilitation								■

Source : Autorité du pont Windsor-Détroit

11. Le gouvernement du Canada et l'État du Michigan seront les copropriétaires du pont, tandis que l'échangeur de l'I-75 au Michigan appartiendra à l'État du Michigan.

### Premier examen spécial

12. La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que chaque société d'État mère fasse 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 9 octobre 2022, soit 10 ans après la création de la Société.

### Pièce 3 – Survol du projet du pont international Gordie-Howe



Source : Autorité du pont Windsor-Détoit

## Objet de l'audit

13. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Autorité du pont Windsor-Détroit 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*.

14. 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.

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

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

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

16. 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 surveillance exercée par le Conseil d'administration de la Société comportait un défaut grave et des améliorations s'imposaient en matière de mesure et de surveillance du rendement, de la production de rapports connexes et à l'égard des moyens et méthodes de gestion des risques d'entreprise

---

Ce que nous avons constaté

17. Nous avons constaté que la mesure et la surveillance du rendement et la production de rapports connexes ainsi que la gestion

des risques organisationnels comportaient plusieurs faiblesses. Conjuguées aux incohérences dans les principaux documents de gouvernance de la Société, ces faiblesses constituaient un défaut grave dans la surveillance exercée par le Conseil d'administration. Ce défaut grave a eu une incidence sur la qualité et l'exhaustivité de l'information fournie au Conseil d'administration, ce qui pouvait réduire la capacité du Conseil d'exercer pleinement son rôle de surveillance.

18. 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

19. La Société est dirigée par le Conseil d'administration, qui est composé de neuf membres, dont le président et le premier dirigeant.

20. Le **gouverneur en conseil** nomme le premier dirigeant et le président pour un mandat qu'il estime adéquat. Les autres administratrices et administrateurs sont nommés par le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités, avec l'approbation du gouverneur en conseil, pour un mandat maximal de quatre ans. Le mandat de chacun des membres du Conseil peut être renouvelé lorsqu'il vient à échéance.

21. Le Conseil est appuyé par plusieurs comités : le comité de vérification, le comité de gouvernance et des ressources humaines, le comité des communications et des relations extérieures et le comité de supervision du projet.

22. La Société est assujettie à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui l'oblige à établir un plan d'entreprise annuel, lequel doit inclure un budget de fonctionnement annuel et un budget d'immobilisations annuel, aux fins d'approbation par le gouvernement.

23. Pour s'acquitter de son mandat, la Société établit des objectifs stratégiques dans son plan d'entreprise. Des indicateurs de rendement sont habituellement définis pour évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces indicateurs permettent d'évaluer un extrant ou un résultat ou de déterminer le rendement d'un programme, d'une politique ou d'une initiative.

24. Bien que la Société ait présenté son plan d'entreprise pour 2021-2022 à 2025-2026, celui-ci n'avait pas encore été approuvé par le Conseil du Trésor à la fin de la période visée par l'audit. Cependant,

---

**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.

le Conseil du Trésor a par la suite approuvé le plan d'entreprise le 9 juin 2022.

25. La Société a utilisé un cadre de gestion des risques (voir la pièce 6) qui comprenait la gouvernance des risques, un énoncé du niveau d'appétit pour le risque, des seuils de tolérance au risque, la gestion des risques et les politiques et les procédures connexes ainsi que le recensement et l'évaluation des risques :

- La gouvernance des risques concerne les processus utilisés pour prendre des décisions à l'égard des risques et intégrer ces processus aux activités courantes de la Société.
- L'énoncé du niveau d'appétit pour le risque précise le niveau et les types de risques que la Société est disposée à prendre dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques. Il définit les objectifs généraux, les paramètres et les limites quant aux risques assumés par l'organisation, qui sont déterminés par les seuils de tolérance au risque. Le Conseil d'administration examine et approuve l'énoncé du niveau d'appétit pour le risque et les seuils de tolérance au risque de la Société. La Société évalue son niveau d'appétit pour le risque en fonction de cinq aspects : qualité, coût, calendrier, réputation et sécurité.
- Les politiques et les procédures de gestion des risques décrivent les principes directeurs qui gouvernent les valeurs et l'approche globales de la Société en matière de gestion des risques.
- Le recensement et l'évaluation des risques se rapportent au processus qui permet de déterminer les risques, de les classer et de les évaluer en fonction de leur incidence possible et de leur probabilité d'occurrence. La Société effectue une évaluation annuelle des risques organisationnels dans le cadre de son processus de planification organisationnelle. De plus, elle mène régulièrement des évaluations des risques de ses projets dans le but de déterminer et d'évaluer ces risques.

---

## Recommandations

26. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 30, 37, 38, 44 et 50.






---

## Gouvernance de la Société

27. **Analyse** – Nous avons constaté plusieurs faiblesses relativement aux méthodes de gestion de la Société qui, collectivement, constituaient un défaut grave dans la surveillance exercée par le Conseil d'administration. En particulier, il y avait des lacunes dans l'information fournie au Conseil concernant les rapports sur le rendement, la gestion des risques et la nomination et la rémunération des dirigeantes et des dirigeants ainsi que les résultats des processus de déclaration des

conflits d'intérêts. De plus, les principaux documents de gouvernance de la Société et leur application comportaient des incohérences. Nous avons également constaté des faiblesses dans les nominations des membres du Conseil, car le mandat de plusieurs administratrices et administrateurs avait pris fin (voir la pièce 4).

#### Pièce 4 – Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Tous les membres du Conseil d'administration, sauf le premier dirigeant, étaient indépendants de la direction.</p> <p>La Société a mis en place un code de déontologie à l'intention des membres du Conseil.</p> <p>Les membres du Conseil ont rempli une déclaration annuelle sur les conflits d'intérêts et ont dû déclarer tout conflit d'intérêts lors des réunions du Conseil et des comités.</p> <p>Les membres indépendants du Conseil ont tenu des séances sans que le premier dirigeant soit présent.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>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.</p> <p>Les objectifs stratégiques de la Société étaient clairement rattachés au mandat et pris en compte dans le plan d'entreprise.</p> <p>Le Conseil a activement participé à la définition des objectifs annuels du premier dirigeant, et ces objectifs étaient harmonisés avec l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Les membres indépendants du Conseil ont réalisé une évaluation annuelle du rendement du premier dirigeant par rapport à ces objectifs.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Satisfait aux critères</li> <li> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</li> <li> Ne satisfait pas aux critères</li> </ul>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Le Conseil d'administration a communiqué avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités au sujet de la nomination de ses administratrices et administrateurs, notamment l'échelonnement et le renouvellement des mandats et les vacances de postes.</p> <p>Le Conseil a défini les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace et s'acquitter de ses responsabilités.</p> <p>Les membres du Conseil ont procédé à une autoévaluation de leurs compétences, de leurs connaissances et de leur expertise.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>À la fin de la période visée par l'audit, le mandat de quatre administratrices et administrateurs au sein du Conseil d'administration était échu. Cependant, il n'y avait aucun poste vacant, car ces membres continuaient d'exercer leurs fonctions jusqu'à la nomination de leurs successeurs, comme le permet la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.</p>	!
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a exercé son rôle de surveillance de la Société.	<p>Le Conseil d'administration a régulièrement discuté de la situation financière de la Société et de la progression du projet.</p> <p>Le Conseil a évalué son rendement tous les ans.</p> <p>La fonction d'audit interne de la Société a réalisé régulièrement des audits internes, qui ont aidé le Conseil à exercer son rôle de surveillance.</p> <p><b>Défaut grave</b></p> <p>L'information fournie au Conseil d'administration comportait des lacunes. De plus, les principaux documents de gouvernance de la Société comportaient des incohérences, ce qui signifie que le Conseil d'administration ne disposait pas de ce dont il avait besoin pour assurer une surveillance et un processus décisionnel efficaces.</p>	✗
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p>✓ Satisfait aux critères</p> <p>! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p>✗ Ne satisfait pas aux critères</p>			



28. **Faiblesse – Nomination des membres du Conseil** – À la fin de décembre 2021, quatre des neuf postes au Conseil d'administration étaient occupés par des membres dont le mandat était échu (un processus qui ne relève pas de la Société). Comme le permet la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les membres dont le mandat avait pris fin ont accepté de continuer d'exercer leurs fonctions jusqu'au renouvellement de leur mandat ou jusqu'à leur remplacement. Le Conseil a communiqué de manière proactive avec le ministre au sujet des renouvellements; toutefois, il y avait un risque que les mandats de jusqu'à six postes soient échus au sein du Conseil d'ici le milieu de l'année 2022.

29. Cette faiblesse est importante, car si un grand nombre d'administratrices ou d'administrateurs étaient remplacés dans un court délai, cela aurait une incidence sur la continuité et la mémoire organisationnelle. Un fort roulement sur une brève période pourrait également réduire l'efficacité du Conseil d'administration dans son rôle de surveillance.

30. **Recommandation** – L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait communiquer avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités pour s'assurer que les nominations appropriées au Conseil d'administration sont effectuées en temps opportun et comprennent des mandats échelonnés.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. L'Autorité du pont Windsor-Détroit continuera de communiquer avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités et avec Infrastructure Canada pour appuyer le processus décisionnel à l'égard des nominations au Conseil d'administration, du calendrier des nominations et de l'utilisation de mandats échelonnés pour les administratrices et administrateurs.*

31. **Défaut grave – Surveillance exercée par le Conseil d'administration** – Nous avons constaté que les renseignements fournis au Conseil d'administration comportaient des lacunes. Cela signifie que le Conseil d'administration ne disposait pas de ce dont il avait besoin pour exercer efficacement son rôle de surveillance de la Société et prendre des décisions appropriées. Les lacunes visaient les secteurs suivants :

- **Mesure du rendement** – Le Conseil d'administration n'a pas reçu de renseignements complets sur le rendement de la Société à l'égard des objectifs stratégiques (voir la description à la section « Évaluation et suivi du rendement, et production de rapports connexes » aux paragraphes 40 à 43).
- **Gestion des risques** – Le Conseil d'administration n'a pas reçu de renseignements importants sur l'évaluation des principaux risques par rapport aux seuils de tolérance au risque de la

Société (information pertinente à la section « Gestion des risques d'entreprise » mentionnée aux paragraphes 46 à 49).

- **Mesures d'atténuation des risques** – Le Conseil d'administration n'a pas reçu de renseignements complets et détaillés sur les mesures d'atténuation des risques qui étaient supérieurs aux seuils de tolérance au risque de la Société (information à la section « Gestion des risques d'entreprise » mentionnée aux paragraphes 46 à 49).
- **Rendement éthique** – La Société avait plusieurs politiques en matière de valeurs et d'éthique, notamment sur les conflits d'intérêts, qui ont été approuvées par le Conseil d'administration. Les membres du Conseil et le personnel disposaient d'un processus annuel de déclaration de leur conformité aux politiques et des conflits d'intérêts. Toutefois, le Conseil n'a pas reçu de rapports sur la conformité à ces politiques ni sur les résultats des processus annuels de déclaration des conflits d'intérêts de la Société ou de ceux du partenaire privé chargé de gérer la construction du passage. Lors de notre examen, nous n'avons constaté aucun exemple de manquement à l'éthique.

32. De plus, nous avons constaté que la Société n'avait pas de processus pour s'assurer que le Conseil d'administration recevait des renseignements sur la rémunération raisonnable des dirigeantes et des dirigeants, une obligation des règlements administratifs de la Société. La direction n'a pas non plus informé le Conseil du raisonnement sous-tendant le choix de niveau au sein de la fourchette de rémunération. Nous avons aussi constaté que certains éléments importants, comme des directives sur la rémunération au moment de la nomination, la progression des niveaux de rémunération et le choix de processus de dotation, étaient absents des lignes directrices en matière de rémunération, d'embauche et de promotion.

33. En outre, nous avons constaté des incohérences dans trois principaux documents de gouvernance qui appuient l'efficacité de la surveillance exercée par le Conseil d'administration, et dans l'application de ceux-ci :

- la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- les règlements administratifs de la Société, à savoir les règles internes adoptées par le Conseil d'administration pour réglementer les activités et la gouvernance interne de la Société;
- la délégation des pouvoirs financiers de la Société, qui délègue les pouvoirs ou les fonctions du Conseil d'administration aux dirigeantes et aux dirigeants de la Société et à certains postes au sein de la Société.

34. La *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règlements administratifs exigent que le Conseil d'administration procède aux nominations des dirigeantes et des dirigeants. Les personnes qui

occupent ce poste sont des membres du personnel de la Société qui ont l'autorisation d'agir au nom de celle-ci. Les dirigeantes et les dirigeants se voient conférer des responsabilités et des pouvoirs beaucoup plus importants que ceux des autres membres du personnel. Nous avons constaté que deux nominations au poste de dirigeante ou de dirigeant avaient eu lieu sans qu'elles aient été faites par le Conseil d'administration avant l'entrée en fonction.

35. Les règlements administratifs définissent les « dirigeantes » ou les « dirigeants » comme des membres de l'équipe de direction de la Société qui ont été nommés à ce poste conformément aux règlements administratifs, à l'exception des administratrices-dirigeantes ou des administrateurs-dirigeants (la présidente ou le président et la première dirigeante ou le premier dirigeant). Toutes les vice-présidentes et tous les vice-présidents étaient membres de l'équipe de direction de la Société, mais n'étaient pas toutes et tous des dirigeantes ou des dirigeants. Les règlements administratifs précisent que le Conseil d'administration pourrait déléguer à une dirigeante ou à un dirigeant le pouvoir d'embaucher du personnel. Toutefois, la délégation des pouvoirs financiers indique que la première dirigeante ou le premier dirigeant et toutes les vice-présidentes et tous les vice-présidents, y compris la vice-présidente ou le vice-président des ressources humaines, avaient le pouvoir d'embaucher du personnel, et ce, en dépit du fait que ces personnes n'étaient pas toutes des dirigeantes ou des dirigeants, conformément aux règlements administratifs. Ainsi, il y a une incohérence entre la délégation des pouvoirs financiers et les règlements administratifs en ce qui concerne la personne détenant le pouvoir d'embauche.

36. Ce défaut grave est important parce que le Conseil d'administration est chargé de veiller à ce que la Société remplisse son mandat et de surveiller les opérations, les activités et les affaires de la Société. S'il ne dispose pas de renseignements complets, le Conseil ne peut pas savoir s'il reçoit l'information nécessaire pour surveiller efficacement la Société. Ainsi, les finances et la réputation de la Société pourraient être exposées à des risques. De plus, comme les principaux documents de gouvernance ne sont pas cohérents, le Conseil ne peut pas avoir la certitude qu'il exerce son rôle de surveillance de façon appropriée.

37. **Recommandation** – L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait s'assurer que le Conseil d'administration reçoit l'information dont il a besoin pour exercer son rôle de surveillance et prendre des décisions de manière efficace.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. La direction de l'Autorité du pont Windsor-Détroit collaborera avec le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2022-2023 pour recenser les renseignements clés qui permettront de renforcer la surveillance des opérations, des activités et des affaires de la Société et la production de rapports connexes.*

38. **Recommandation** – L’Autorité du pont Windsor-Détroit devait s’assurer que les dirigeantes et les dirigeants sont nommés par le Conseil d’administration avant d’entrer en fonction. Le Conseil devrait examiner les autorisations et les pouvoirs qu’il souhaite déléguer et voir à l’harmonisation des règlements administratifs et de la délégation des pouvoirs financiers.

***Réponse de la Société** – Recommandation acceptée. En 2022, l’Autorité du pont Windsor-Détroit établira un processus de nomination des dirigeantes et des dirigeants par le Conseil d’administration et examinera ses règlements administratifs et la délégation des pouvoirs financiers à des fins d’harmonisation et de clarification afin d’éviter toute mauvaise interprétation de ceux-ci.*






---

## Planification stratégique

39. **Analyse** – Nous avons constaté une faiblesse relativement à la mesure et à la surveillance du rendement ainsi qu’à la production de rapports connexes. En particulier, la Société n’avait pas défini clairement les indicateurs de rendement et les cibles liés à ses objectifs stratégiques, ni les activités et produits livrables clés liés à ces objectifs (voir la pièce 5).

40. **Faiblesse – Évaluation et suivi du rendement, et production de rapports connexes** – La Société avait fait un suivi de l’achèvement des activités et des produits livrables clés liés à ses objectifs stratégiques, et en avait rendu compte au Conseil d’administration. Elle avait établi ses objectifs stratégiques et décrit les activités et les produits livrables clés nécessaires pour les atteindre. Toutefois, nous avons constaté que la Société n’avait pas défini clairement les cibles et les indicateurs de rendement liés à ces objectifs ni ceux liés aux activités et aux produits livrables clés correspondant à ces objectifs. Cela aurait aidé la Société à évaluer si les activités étaient un moyen efficace d’atteindre ces objectifs.

## Pièce 5 – Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société avait établi des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.</p> <p>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 des principales menaces.</p> <p>La Société avait tenu compte de son environnement interne et externe et avait consulté des parties prenantes externes lors de la préparation de son plan d'entreprise.</p>	
Évaluation et suivi du rendement, et production de rapports connexes	La Société a établi des indicateurs de rendement à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques, a assuré un suivi à cet égard et a rendu compte des progrès réalisés en vue de l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	<p>La Société avait présenté l'achèvement d'activités et de produits livrables en tant qu'indicateurs de l'atteinte des objectifs stratégiques.</p> <p>La Société avait régulièrement surveillé la mise en œuvre des activités et des produits livrables prévus et avait rendu compte au Conseil d'administration des progrès accomplis. Elle avait officiellement évalué les résultats financiers tous les trimestres.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas défini clairement les indicateurs de rendement et les cibles liés à ses objectifs stratégiques, aux activités et aux produits livrables clés.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

41. Par exemple, l'objectif stratégique visant à assurer la mise en œuvre réussie du projet du pont international Gordie-Howe n'était assorti d'aucun indicateur de rendement précis. La Société a indiqué que l'alignement du comportement organisationnel était l'une des activités clés pouvant contribuer à l'atteinte de cet objectif stratégique. Cependant, elle n'avait établi aucune cible ni aucun indicateur de rendement clair pour évaluer si l'alignement du comportement organisationnel contribuait à l'atteinte de l'objectif.

42. Comme la Société ne disposait pas de cibles ou d'indicateurs de rendement clairs pour ses objectifs stratégiques et ses activités, elle ne pouvait pas complètement évaluer ses progrès à l'égard de l'atteinte des objectifs stratégiques ni produire de rapports clairs en la matière. Elle a plutôt décrit seulement l'achèvement des activités et des produits livrables liés aux objectifs.

43. Cette faiblesse est importante parce que l'amélioration de la façon dont elle mesure son rendement permettrait à la Société de mieux évaluer les progrès par rapport à l'atteinte des objectifs. De plus, la présentation de rapports clairs sur le rendement à l'égard des objectifs stratégiques au Conseil d'administration renforcerait la surveillance exercée par ce dernier, ce qui l'aiderait à déterminer en temps opportun si d'autres mesures ou activités de surveillance sont nécessaires pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs stratégiques.

44. **Recommandation** – L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait élaborer des cibles et des indicateurs de rendement qui lui permettraient de mesurer ses progrès à l'égard des objectifs stratégiques, d'évaluer l'efficacité des activités et des produits livrables, d'en faire la surveillance et de produire des rapports en la matière.







**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. La direction de l'Autorité du pont Windsor-Détroit examinera les indicateurs de rendement liés aux objectifs stratégiques de la Société dans le cadre du processus de planification stratégique de 2023-2024 et améliorera les cibles et les indicateurs de rendement, au besoin. Les processus de planification futurs intégreront également ce type d'examen au cadre de présentation de rapports sur la mesure du rendement.*

---

Gestion des risques  
d'entreprise

45. **Analyse** – Nous avons constaté des faiblesses relativement à la gestion des risques d'entreprise. Plus précisément, le cadre de gestion des risques de la Société n'avait pas certains éléments importants et fournissait des directives limitées pour appuyer la conception des mesures d'atténuation. Il n'avait pas non plus de processus pour surveiller l'efficacité des mesures d'atténuation (voir la pièce 6).

## Pièce 6 – 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.  <b>Faiblesse</b> La Société avait recensé et évalué les risques d’entreprise et les risques liés au projet. Toutefois, il manquait certains éléments importants à son cadre de gestion des risques.	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	La Société avait élaboré un énoncé du niveau d’appétit pour le risque qui cadrait avec ses objectifs stratégiques.  La Société avait recensé les responsables des risques et mis en œuvre des mesures d’atténuation des risques d’entreprise et des risques liés au projet.  <b>Faiblesse</b> Le processus de gestion des risques de la Société ne définissait pas clairement la manière de concevoir et d’évaluer des mesures d’atténuation efficaces.	
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.	À la suite de sa surveillance des risques, la Société avait révisé régulièrement son registre des risques pour déterminer les changements à apporter aux évaluations des risques et aux mesures d’atténuation.  <b>Faiblesse</b> La Société n’avait pas produit de rapport sur les seuils de tolérance au risque pour les principaux risques.	
<b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent  Ne satisfait pas aux critères			

46. **Faiblesses – Gestion des risques d’entreprise** – Nous avons constaté que, même si le cadre de gestion des risques d’entreprise de la Société comportait des processus pour le recensement, l’évaluation et l’atténuation des risques, il lui manquait certains éléments importants. Cette situation a contribué à un manque de surveillance de la part du

Conseil d'administration à l'égard des processus de gestion des risques. Nous avons constaté ce qui suit :

- Même si la Société avait utilisé des catégories de risque dans son cadre de gestion des risques, elles n'ont pas été définies avant novembre 2021, soit deux ans après l'élaboration du cadre.
- Certains termes clés comme « niveau de risque actuel », « niveau de risque ciblé », « niveau de risque inhérent » et « tolérance au risque », qui étaient utilisés dans l'évaluation et la surveillance des risques, n'étaient pas bien définis ni compris à l'échelle de la Société, ce qui a créé des incohérences dans les rapports.
- La prise en compte des contrôles dans l'évaluation des risques était limitée et incohérente.

47. En outre, le processus de gestion des risques de la Société fournissait des directives limitées sur la conception des mesures d'atténuation des risques. Par exemple, il ne prévoyait aucune directive sur la manière d'évaluer la qualité de la conception des mesures d'atténuation ni sur la fréquence d'évaluation de l'efficacité des mesures. Il ne fournissait pas non plus de directive sur la façon de concevoir des mesures en tenant compte du niveau d'appétit pour le risque établi par la Société.

48. La Société a rendu compte des activités de gestion des risques au moyen de rapports trimestriels présentés à certains comités du Conseil d'administration, notamment pour les risques liés à l'environnement. Toutefois, elle n'avait aucun processus pour présenter de l'information à l'égard des seuils de tolérance au risque pour les principaux risques. La Société avait présenté les risques par aspect (qualité, coût, calendrier, réputation et sécurité), mais n'avait pas mis en correspondance ces aspects avec la tolérance au risque. La mise en correspondance de ces éléments assurerait la gestion des risques en fonction du niveau d'appétit pour le risque et des seuils de tolérance au risque appropriés. De plus, la Société n'avait pas défini la tolérance au risque de manière mesurable pour tous les aspects, ce qui signifie qu'elle ne pouvait pas déterminer si elle dépassait son seuil de tolérance pour tous les aspects ni en faire rapport.

49. Ces faiblesses sont importantes parce que le processus utilisé pour recenser, atténuer et surveiller les risques et en rendre compte a une incidence sur la capacité de la Société à atteindre ses objectifs et ses priorités stratégiques et à veiller au succès du projet du pont international Gordie-Howe.

50. **Recommandation** — Pour renforcer le recensement, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques, ainsi que la communication de l'information à cet égard, l'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait examiner son cadre de gestion des risques.



**Réponse de la Société** – Recommandation acceptée. L’Autorité du pont Windsor-Détroit examinera son cadre de gestion des risques au cours de l’exercice 2022-2023 en vue de concevoir des mesures d’atténuation efficaces, de les surveiller et d’en évaluer l’efficacité continue.

## Gestion des opérations

**De façon générale, la Société gérait bien l’accord de projet, l’état de préparation opérationnelle et les relations avec les parties prenantes et l’actionnaire, mais des améliorations s’imposaient**

---

### Ce que nous avons constaté

51. Nous avons constaté que la Société, de façon générale, gérait bien l’accord de projet, l’état de préparation opérationnelle et les relations avec les parties prenantes et l’actionnaire. Cependant, nous avons constaté qu’elle n’avait pas obtenu de rapport indépendant lui fournissant une assurance à l’égard des contrôles et de l’intégrité du logiciel utilisé pour conserver et gérer tous les renseignements du projet. Nous avons aussi constaté qu’il y avait un fort roulement au sein de l’équipe de direction, ce qui pourrait entraîner une perte de continuité. De plus, nous avons constaté que la Société n’avait pas de processus complet, comprenant un plan de communication, de formation et de perfectionnement, pour contribuer à la mobilisation du personnel en vue de la phase d’exploitation, d’entretien et de réhabilitation du projet.

52. L’analyse à l’appui de cette constatation porte sur :

- la gestion de l’accord de projet;
- l’état de préparation opérationnelle;
- les relations avec les parties prenantes et l’actionnaire.

---

### Contexte

53. En 2018, après avoir signé l’accord de projet, le gouvernement du Canada a établi un cadre de gouvernance et de surveillance pour la Société. Au titre de ce cadre, le gouvernement exigeait que la Société présente des rapports trimestriels au ministre des Affaires intergouvernementales, de l’Infrastructure et des Collectivités et tienne des réunions mensuelles avec Infrastructure Canada, le département des Transports du Michigan et l’Administration fédérale des autoroutes des États-Unis. La Société rend des comptes à ses parties prenantes et à son actionnaire, le gouvernement du Canada, sur l’état d’avancement de la

construction, la gestion de l'accord de projet, la surveillance des fonds et la communication de l'information afférente, et la gestion des relations avec les parties prenantes.

54. Pour l'aider à superviser le projet, la Société a eu recours à des parties externes dans divers domaines techniques (voir la pièce 1). Elle a aussi retenu les services d'une entreprise indépendante à titre d'ingénieur du propriétaire pour appuyer la supervision du projet et utiliser son logiciel pour gérer les renseignements liés au projet.

55. Le mandat de l'Autorité du pont Windsor-Détroit comporte trois phases :

- l'approvisionnement;
- la conception-construction;
- l'exploitation, l'entretien et la réhabilitation.

56. À partir de sa création, en 2012, jusqu'en 2018, la Société était dans la phase d'approvisionnement de son mandat. Pendant cette phase, elle a signé un accord de projet avec Bridging North America, en septembre 2018. La Société est actuellement à la phase de la conception-construction du pont et des composantes. Une fois la construction terminée, la Société passera à l'étape de l'exploitation, de l'entretien et de la réhabilitation. Chacune de ces phases apporte de nouveaux défis et exige de nouvelles compétences.

57. La dernière phase du mandat de la Société nécessitera une réorientation profonde de son objectif et de son éventail de compétences, ainsi que des efforts considérables pour planifier la transition vers les opérations.

58. La conception, la construction et l'exploitation d'un pont international ont d'importantes incidences pour le Canada et les États-Unis, les villes de Windsor et de Détroit et d'autres ordres de gouvernement. Ce projet a également une incidence sur les entreprises, la population, les Autochtones et l'environnement. L'accord de projet prévoyait l'élaboration de plans de communication et de construction, qui exigeaient que la Société consulte les parties prenantes des deux côtés de la frontière.

59. L'accord de projet prévoyait aussi des avantages pour la collectivité, qui étaient définis comme des occasions d'améliorer les conditions économiques, sociales et environnementales des collectivités locales et des Autochtones des deux côtés de la frontière. Les priorités en matière d'avantages pour la collectivité comprennent la stratégie de développement et de participation de la main-d'œuvre et la stratégie d'infrastructure du voisinage. Ainsi, la Société mobilise les parties prenantes et fournit régulièrement des mises à jour sur les avantages pour la collectivité à ses parties prenantes et à son actionnaire.

---

## Recommandations





60. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 64, 70 et 74.






---

### Gestion de l'accord de projet

61. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes appropriés en matière de gestion de l'accord de projet. Cependant, nous avons constaté une faiblesse relativement à la gestion de l'information. En particulier, la Société n'a pas obtenu de rapport indépendant lui fournissant une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles et de l'intégrité du logiciel utilisé pour conserver et gérer tous les renseignements du projet (voir la pièce 7).

### Pièce 7 – Gestion de l'accord de projet : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance de l'accord de projet	La Société avait mis en place une structure et des contrôles en matière de gestion de projet pour assurer la mise en œuvre, la supervision et la surveillance du projet et produire des rapports sur son état d'avancement.	La Société avait mis en œuvre une structure de gouvernance et des contrôles robustes pour l'aider à superviser le projet.  La Société avait utilisé des rapports internes et externes pour évaluer les progrès à l'égard des objectifs stratégiques et pour surveiller le projet et rendre compte de l'état d'avancement de celui-ci à ses parties prenantes et à son actionnaire.	
<b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion de l'information	La Société a géré l'information de manière à appuyer la prise de décisions et la conformité à l'accord de projet.	<p>La Société avait mis en œuvre un cadre de gouvernance de l'information qui appuyait sa surveillance et la gestion de l'information du projet.</p> <p>La Société avait des politiques et des procédures pour gérer l'information d'une manière qui appuyait le processus décisionnel.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas obtenu de rapport indépendant lui fournissant une assurance à l'égard des contrôles et de l'intégrité du logiciel utilisé pour conserver et gérer tous les renseignements du projet.</p>	
Mesure du rendement et rapports connexes	La Société a surveillé la gestion du projet, les contrôles liés au projet et les résultats en matière de gestion de l'information et a produit des rapports à cet égard.	<p>La Société avait fourni au Conseil d'administration, à ses parties prenantes et à son actionnaire des mises à jour périodiques sur la gestion du projet, les contrôles liés au projet et la gestion de l'information.</p> <p>La Société avait pris des mesures correctives, au besoin, en réponse à sa surveillance du projet, aux commentaires de ses parties prenantes et de son actionnaire et à l'examen des résultats d'analyses.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

62. **Faiblesse – Gestion de l'information** – La Société avait utilisé le logiciel de l'ingénieur du propriétaire pour conserver et gérer tous les renseignements du projet. Cette information visait à appuyer les processus opérationnels de la Société et à éclairer la prise de décisions. Nous avons constaté que la Société n'avait pas obtenu l'assurance que le logiciel avait des mécanismes de sauvegarde appropriés. L'ingénieur du propriétaire obtenait des rapports sur les contrôles tous les ans, qui fournissaient une assurance indépendante à l'égard de la conception et de l'efficacité du fonctionnement des contrôles liés au logiciel. Toutefois, le contrat conclu par la Société avec l'ingénieur du propriétaire ne prévoyait pas la présentation de ces rapports à la Société, et la Société n'en a pas fait la demande.

63. Cette faiblesse est importante parce que si la Société ne dispose pas d'un rapport sur les contrôles, elle n'a aucune assurance à l'égard des mécanismes de sauvegarde relatifs au logiciel utilisé pour ses processus opérationnels et la prise de décisions. Par conséquent, la Société s'exposait à un risque de fonder ses décisions sur des renseignements inexacts ou incomplets et de perdre de l'information essentielle.

64. **Recommandation** — L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait obtenir une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles et de l'intégrité du logiciel utilisé pour conserver et gérer tous les renseignements du projet.






**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. En mars 2022, l'Autorité du pont Windsor-Détroit a révisé son contrat avec l'ingénieur du propriétaire pour exiger la présentation de rapports annuels sur les contrôles afin d'obtenir une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles liés au logiciel utilisé pour gérer l'information du projet.*





---

État de préparation  
opérationnelle

65. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait un fort roulement au sein de l'équipe de direction de la Société. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait aucun processus pour mobiliser le personnel en prévision de la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat (voir la pièce 8).

## Pièce 8 – État de préparation opérationnelle : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification de l'état de préparation opérationnelle	La Société a défini et élaboré des plans de préparation opérationnelle afin d'assurer une transition efficace vers la phase d'exploitation et de garantir l'efficacité de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe.	<p>La Société avait un plan de gestion de l'état de préparation opérationnelle approuvé par le Conseil d'administration. Ce plan définissait le leadership et la vision nécessaires pour assurer la transition vers la phase d'exploitation du mandat de la Société.</p> <p>La Société avait déterminé les jalons clés pour l'évaluation des progrès dans le cadre de la transition.</p>	
Gestion du changement	La Société a géré le changement de manière à faire évoluer la culture organisationnelle et à permettre au personnel de s'adapter. En outre, elle a géré efficacement la mise en œuvre des plans de préparation opérationnelle.	<p>La Société avait intégré des méthodes de gestion du changement à son initiative de préparation opérationnelle.</p> <p>La Société avait une équipe de préparation opérationnelle et avait confié à un membre des Ressources humaines la tâche de soutenir la mise en œuvre des initiatives de préparation opérationnelle.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Il y avait un fort roulement au sein de l'équipe de direction, qui pourrait entraîner une perte de continuité et réduire la cohésion de l'équipe de direction.</p> <p>La Société n'avait pas de processus complet pour préparer le personnel à la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et production de rapports connexes	La Société a surveillé l'état de préparation opérationnelle et les résultats en matière de gestion du changement et a produit des rapports à cet égard.	<p>La Société avait présenté au Conseil d'administration et à la haute direction des mises à jour sur l'état de préparation opérationnelle et la gestion du changement.</p> <p>La Société avait intégré des changements dans ses plans de préparation opérationnelle en réponse à sa surveillance du projet et aux commentaires des parties prenantes et de l'actionnaire.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

66. **Faiblesse – Gestion du changement** – Depuis mars 2021, il y a eu un fort roulement au sein de l'équipe de direction en raison de départs et de la nomination à la vice-présidence dans l'équipe de direction. En plus du roulement, de nombreux changements ont été apportés aux rôles et aux responsabilités. Depuis janvier 2022, il y a eu des départs supplémentaires au sein de l'équipe de direction, qui ont exigé la réattribution de certaines responsabilités aux autres membres de l'équipe.

67. En août 2021, la personne au sein de l'équipe de direction qui était responsable du projet pour l'initiative de préparation opérationnelle est partie. La responsabilité de projet pour cette initiative a donc été réattribuée à un autre cadre supérieur par intérim. Au début de janvier 2022, ce cadre supérieur s'est vu attribuer cette responsabilité de façon permanente, mais il a quitté la Société par la suite. Le premier dirigeant a assumé ce rôle de janvier à mai 2022.

68. Lors d'une transition aussi importante que celle que la Société devra gérer, une équipe de direction stable et unie est nécessaire pour promouvoir le changement et veiller à la cohésion des messages de la direction qui sont communiqués aux gestionnaires et au personnel. Le départ des membres de la direction qui géraient l'initiative de préparation opérationnelle et les nombreux changements de responsables de projet a entraîné une perte de continuité pour cette initiative.

69. Cette faiblesse est importante parce que le roulement au sein de l'équipe de direction pourrait influencer sur l'adhésion de la direction. Il pourrait aussi réduire la cohésion de l'équipe de direction, ce qui compromet sa capacité de promouvoir la transition de la Société vers la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat.

70. **Recommandation** – L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait examiner des façons de gérer et de résoudre les difficultés liées au maintien en poste des membres de la direction.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. En ce qui concerne la gestion des talents des membres de la direction, l'Autorité du pont Windsor-Détroit examinera ses méthodes de recrutement pour s'assurer que les personnes qui posent leur candidature ont les qualités requises. En 2022, la Société renforcera ses stratégies de maintien en poste.*

71. **Faiblesse – Gestion du changement** – La Société a établi une vision et un plan de préparation opérationnelle pour la transition vers la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat. Toutefois, nous avons constaté que la Société n'avait pas communiqué au personnel cette vision ni les progrès réalisés par rapport au plan. La Société n'avait pas de plan à l'échelle de l'organisation sur les formations que chaque membre du personnel ou groupe devait suivre pour se préparer à cette transition. De plus, la Société n'a offert aucune formation sur la gestion du changement pour soutenir la transition vers la prochaine phase de son mandat.

72. La Société estimait qu'elle répondrait à ces besoins en matière de communication et de formation lors d'étapes futures du plan de préparation opérationnel. Compte tenu de l'importance de la transition, nous sommes toutefois d'avis qu'une communication efficace avec le personnel et une formation sur la gestion du changement dans les premières étapes de la transition sont essentielles à la réussite de la transition.

73. Cette faiblesse est importante, car sans la communication de la vision et sans formation sur la gestion du changement, les membres du personnel seront mal outillés pour comprendre et soutenir les changements et évoluer en même temps que la Société. Cela pourrait nuire à la progression générale de la transition.

74. **Recommandation** – L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait mettre en œuvre des processus pour mobiliser le personnel en prévision de la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat.













**Réponse de la Société** – Recommandation acceptée. Dans le cadre de la planification de la préparation opérationnelle en 2022, l’Autorité du pont Windsor-Détroit élaborera des points de communication fréquents avec le personnel pour transmettre l’information sur les progrès à l’égard de la préparation opérationnelle. De plus, dans le cadre du plan de gestion du changement et du plan de maintien en poste du personnel, la Société commencera à évaluer les options de transition du personnel.

**Relations avec les parties prenantes et l’actionnaire**

75. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes appropriés pour gérer les relations avec les parties prenantes et l’actionnaire (voir la pièce 9).

**Pièce 9 – Relations avec les parties prenantes et l’actionnaire : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification des relations avec les parties prenantes et l’actionnaire, et mise en œuvre des plans à cet égard	La Société a défini et a mis en œuvre des plans de relations avec les parties prenantes et l’actionnaire pour la consultation et la mobilisation des parties prenantes et de l’actionnaire, et la communication de l’information à ceux-ci.	La Société avait recensé ses parties prenantes et son actionnaire  La Société avait pris en considération les besoins et les attentes de ses parties prenantes et de son actionnaire lors de l’élaboration de plans.	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Communications et mobilisation	Les communications de la Société ont été efficaces pour renforcer la sensibilisation au projet et mobiliser les parties prenantes et l'actionnaire.	<p>La Société avait établi un cadre de communications pour soutenir des activités périodiques de communication et de mobilisation avec les parties prenantes et l'actionnaire.</p> <p>La Société avait mis en œuvre un plan pour soutenir la mobilisation des Autochtones, qui cadrait avec les priorités du gouvernement.</p>	
Avantages pour la collectivité et mobilisation	La Société a mis en place un cadre de surveillance des avantages pour la collectivité en vue de satisfaire aux exigences de l'accord de projet et de mobiliser les collectivités.	La Société avait établi un cadre de surveillance des avantages pour la collectivité en vue de satisfaire aux exigences de l'accord de projet et de mobiliser les collectivités.	
Surveillance du rendement et production de rapports connexes	La Société a surveillé les relations avec ses parties prenantes et son actionnaire, les communications, la mobilisation et les résultats des avantages pour la collectivité et de la mobilisation, et en a rendu compte.	<p>La Société avait surveillé les relations avec ses parties prenantes et son actionnaire, les communications, les avantages pour la collectivité et la mobilisation et en avait rendu compte régulièrement au Conseil d'administration, à ses parties prenantes et à l'actionnaire.</p> <p>La Société avait modifié ses plans, au besoin, en réponse à la surveillance des relations avec les parties prenantes et l'actionnaire, ainsi qu'aux commentaires de la part des parties prenantes et de l'actionnaire.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

# Commentaire sur les objectifs de développement durable des Nations Unies

76. En 2015, le Canada et d'autres pays membres des Nations Unies ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030, une vision de partenariat, de paix et de prospérité pour tous les peuples et la planète. Le Programme 2030 s'articule autour de 17 objectifs de développement durable 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.

77. Le gouvernement a défini des attentes officielles pour l'intégration des objectifs de développement durable par les ministères et les organismes fédéraux. Comme le prévoit le budget de 2021, les grandes sociétés d'État du Canada (ayant des actifs supérieurs à 1 milliard de dollars) devront présenter de l'information sur leurs risques financiers liés aux changements climatiques pour leurs exercices, au plus tard à compter de l'année civile 2022.

78. Conformément à sa stratégie de développement durable, le Bureau du vérificateur général du Canada s'est engagé à rendre compte des progrès à l'égard des objectifs de développement durable dans le cadre de ses travaux d'audit. Nous avons ainsi examiné si la Société avait intégré les objectifs de développement durable à ses activités.

79. Même si la Société n'est pas tenue de respecter ces exigences, elle a néanmoins lancé des initiatives pour intégrer les considérations relatives au développement durable à ses activités et en rendre compte. La Société contribue à la durabilité à long terme du Canada en mettant l'accent sur les objectifs de la Stratégie fédérale de développement durable qui ont une incidence directe sur l'exécution de son mandat. Les objectifs de la stratégie cadrent avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. Les secteurs de la stratégie pouvant avoir une incidence directe sur l'exécution du mandat de la Société comprennent les suivants :

- mesures relatives aux changements climatiques;
- écologisation du gouvernement;
- infrastructure moderne et résiliente;
- lacs et cours d'eau vierges;
- populations d'espèces sauvages en santé;
- collectivités sûres et en santé.

80. Le cadre de développement durable de la Société tient compte de ces secteurs.

## Conclusion

81. À notre avis, compte tenu des critères établis, la surveillance exercée par le Conseil d'administration de la Société comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous avons conclu que, à l'exception de ce défaut grave, l'Autorité du pont Windsor-Détroit 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 l'Autorité du pont Windsor-Détroit 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 efficace;
- 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 l'Autorité du pont Windsor-Détroit que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et approche

Nos travaux d'audit ont porté sur l'Autorité du pont Windsor-Détroit. 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 l'examen spécial, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et aux 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 parties prenantes clés. 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*

Lettres patentes supplémentaires, C.P. 2017-1053

Autorité du pont Windsor-Détroit, Règlement n° 1, 2020

Autorité du pont Windsor-Détroit, Rôles et responsabilités du Conseil d'administration, 2019

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

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

### Planification stratégique

*Loi sur la gestion des finances publiques*

Autorité du pont Windsor-Détroit, Rôles et responsabilités du Conseil d'administration, 2019

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

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

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

Autorité du pont Windsor-Détroit, *Rôles et responsabilités du Conseil d'administration*, 2019

Autorité du pont Windsor-Détroit, *Politique de gestion des risques*, 2021

ISO 31000:2018 – *Management du risque*

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

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence*, 2017

### **Gestion de l'accord de projet**

Accord sur le passage, 2012

Accord de projet du pont international Gordie-Howe, 2018

Lettres patentes supplémentaires, C.P. 2017-1053

Project Management Institute Inc., *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, sixième édition, 2017

Conseil du Trésor, *Politique sur les services et le numérique*, 2020

Conseil du Trésor, *Directive sur les services et le numérique*, 2020

ISACA, *Rethinking Data Governance and Data Management*, 2020

Conseil du Trésor, *Directive sur la gestion de projets et programmes*, 2019

ISACA, *Cadre COBIT 2019*

### **État de préparation opérationnelle**

Accord sur le passage, 2012

Accord de projet du pont international Gordie-Howe, 2018

Lettres patentes supplémentaires, C.P. 2017-1053

Project Management Institute Inc., *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, sixième édition, 2017

Kotter, *8 Steps to Accelerate Change in Your Organization*, 2020

### **Relations avec les parties prenantes et l'actionnaire**

Accord sur le passage, 2012

Accord de projet du pont international Gordie-Howe, 2018

Lettres patentes supplémentaires, C.P. 2017-1053

Project Management Institute Inc., *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, sixième édition, 2017

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

## **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> février 2021 au 31 décembre 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 10 juin 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 (BVG) dirigée par Heather McManaman, directrice principale. La directrice principale est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble. Elle doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires ainsi qu'aux politiques et au système de contrôle qualité du BVG.



# 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.

Recommandation	Réponse
<p><b>30</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait communiquer avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités pour s'assurer que les nominations appropriées au Conseil d'administration sont effectuées en temps opportun et comprennent des mandats échelonnés.</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Autorité du pont Windsor-Détroit continuera de communiquer avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités et avec Infrastructure Canada pour appuyer le processus décisionnel à l'égard des nominations au Conseil d'administration, du calendrier des nominations et de l'utilisation de mandats échelonnés pour les administratrices et administrateurs.</p>
<p><b>37</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait s'assurer que le Conseil d'administration reçoit l'information dont il a besoin pour exercer son rôle de surveillance et prendre des décisions de manière efficace.</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction de l'Autorité du pont Windsor-Détroit collaborera avec le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2022-2023 pour recenser les renseignements clés qui permettront de renforcer la surveillance des opérations, des activités et des affaires de la Société et la production de rapports connexes.</p>
<p><b>38</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devait s'assurer que les dirigeantes et les dirigeants sont nommés par le Conseil d'administration avant d'entrer en fonction. Le Conseil devrait examiner les autorisations et les pouvoirs qu'il souhaite déléguer et voir à l'harmonisation des règlements administratifs et de la délégation des pouvoirs financiers.</p>	<p>Recommandation acceptée. En 2022, l'Autorité du pont Windsor-Détroit établira un processus de nomination des dirigeantes et des dirigeants par le Conseil d'administration et examinera ses règlements administratifs et la délégation des pouvoirs financiers à des fins d'harmonisation et de clarification afin d'éviter toute mauvaise interprétation de ceux-ci.</p>
<p><b>44</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait élaborer des cibles et des indicateurs de rendement qui lui permettraient de mesurer ses progrès à l'égard des objectifs stratégiques, d'évaluer l'efficacité des activités et des produits livrables, d'en faire la surveillance et de produire des rapports en la matière.</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction de l'Autorité du pont Windsor-Détroit examinera les indicateurs de rendement liés aux objectifs stratégiques de la Société dans le cadre du processus de planification stratégique de 2023-2024 et améliorera les cibles et les indicateurs de rendement, au besoin. Les processus de planification futurs intégreront également ce type d'examen au cadre de présentation de rapports sur la mesure du rendement.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>50</b> Pour renforcer le recensement, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques, ainsi que la communication de l'information à cet égard, l'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait examiner son cadre de gestion des risques.</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Autorité du pont Windsor-Détroit examinera son cadre de gestion des risques au cours de l'exercice 2022-2023 en vue de concevoir des mesures d'atténuation efficaces, de les surveiller et d'en évaluer l'efficacité continue.</p>
<p><b>64</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait obtenir une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles et de l'intégrité du logiciel utilisé pour conserver et gérer tous les renseignements du projet.</p>	<p>Recommandation acceptée. En mars 2022, l'Autorité du pont Windsor-Détroit a révisé son contrat avec l'ingénieur du propriétaire pour exiger la présentation de rapports annuels sur les contrôles afin d'obtenir une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles liés au logiciel utilisé pour gérer l'information du projet.</p>
<p><b>70</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait examiner des façons de gérer et de résoudre les difficultés liées au maintien en poste des membres de la direction.</p>	<p>Recommandation acceptée. En ce qui concerne la gestion des talents des membres de la direction, l'Autorité du pont Windsor-Détroit examinera ses méthodes de recrutement pour s'assurer que les personnes qui posent leur candidature ont les qualités requises. En 2022, la Société renforcera ses stratégies de maintien en poste.</p>
<p><b>74</b> L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait mettre en œuvre des processus pour mobiliser le personnel en prévision de la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat.</p>	<p>Recommandation acceptée. Dans le cadre de la planification de la préparation opérationnelle en 2022, l'Autorité du pont Windsor-Détroit élaborera des points de communication fréquents avec le personnel pour transmettre l'information sur les progrès à l'égard de la préparation opérationnelle. De plus, dans le cadre du plan de gestion du changement et du plan de maintien en poste du personnel, la Société commencera à évaluer les options de transition du personnel.</p>



