Plan d'intervention initial découlant du rapport d'enquête de la gestion de l'amiante au campus Macdonald

Groupe de travail du vice-principal exécutif sur le plan d'intervention découlant du rapport d'enquête de la gestion de l'amiante au campus Macdonald

le 14 septembre 2023

1 Objet et portée du plan d'intervention

Ce document présente le plan d'intervention initial élaboré par le Groupe de travail du vice-principal exécutif à la lumière des résultats et des recommandations du rapport d'enquête définitif de la gestion de l'amiante au campus Macdonald. Cet examen, mené par le Service d'audit interne de l'Université McGill, portait principalement sur les événements qui ont précédé et suivi la détection d'amiante non contenu pendant la réalisation de deux projets de construction impliquant de l'amiante au Pavillon Raymond du campus Macdonald. Le mandat du Groupe de travail est de veiller à ce que l'Université McGill mette en œuvre l'ensemble des recommandations résultant de cet examen.

Ces recommandations visent les sphères d'activités et les processus en cause dans les événements qui ont fait l'objet de l'examen au campus Macdonald. Par souci de sécurité pour l'ensemble de l'Université, le Groupe de travail s'est aussi demandé si des sphères d'activités et des processus ne figurant pas explicitement dans le rapport, mais dont on peut raisonnablement penser qu'ils pourraient causer des situations similaires à celles qui sont décrites dans le rapport, devaient être examinés ou modifiés. Le Groupe est notamment parvenu aux conclusions suivantes :

- Des risques associés à la gestion des entrepreneurs ou à la méconnaissance des processus de gestion de l'amiante pourraient aussi survenir pendant des travaux de rénovation et d'entretien qui ne sont pas supervisés par le Bureau de gestion de projets de la Gestion des installations et services auxiliaires. Parmi ces travaux, mentionnons ceux qui sont supervisés par le Service des technologies de l'information, le Service des bâtiments et l'unité Exploitation des installations de la Gestion des installations et services auxiliaires (travaux d'entretien uniquement), le Service de logement étudiant et d'hôtellerie, et les trois bureaux de gestion de projets (Bureau de développement des projets désignés, Fiat Lux et Nouveau Vic) relevant du vice-principal (Administration et finances).
- Les efforts de sensibilisation aux protocoles appropriés ne devraient pas cibler uniquement la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'environnement. Ils devraient aussi être déployés dans les autres facultés où se déroulent des travaux en présence d'amiante.

2 Étapes du plan d'intervention

Échéance	Mesure	Précisions
18 septembre 2023	Fixer le délai de mise en œuvre de chaque recommandation	D'ici le 18 septembre, un délai de mise en œuvre à court terme (trois mois), à moyen terme (six mois) ou à long terme (un an) sera attribué à chaque recommandation, en fonction de l'urgence de la situation et de la faisabilité de l'intervention dans le délai prescrit.
18 septembre 2023	Élaborer un plan d'action détaillé pour les recommandations à court terme	D'ici le 18 septembre, un plan d'action détaillé sera établi pour chacune des recommandations à court terme.
18 septembre 2023	Élaborer un plan d'action sommaire pour les recommandations à moyen et à long terme	D'ici le 18 septembre, un plan d'action sommaire sera établi pour chacune des recommandations à moyen et à long terme.
15 octobre 2023	Élaborer un plan d'action détaillé pour les recommandations à moyen terme	D'ici le 15 octobre, un plan d'action détaillé sera établi pour chacune des recommandations à moyen terme.

30 octobre 2023	Élaborer un plan d'action détaillé pour les recommandations à long terme	D'ici le 30 octobre, un plan d'action détaillé sera établi pour chacune des recommandations à long terme.

3 Compte rendu de l'évolution des plans d'action

Le Groupe de travail informera régulièrement le vice-principal exécutif et vice-principal aux études de l'évolution des plans d'action. Les instances dirigeantes de l'Université McGill pourront aussi suivre le déroulement de ces plans par le truchement :

- d'une première séance d'information destinée au Comité des ressources humaines du Conseil des gouverneurs;
- d'un tableau de bord sur l'évolution des plans présenté à chaque réunion du Conseil des gouverneurs, du Comité exécutif, du Comité d'audit et de gestion des risques et du Comité des finances et des infrastructures du Conseil des gouverneurs;
- d'un rapport complet sur l'évolution des plans présenté au Sénat, au Conseil des gouverneurs (ou à son Comité exécutif), au Comité d'audit et de gestion des risques et au Comité des finances et des infrastructures du Conseil des gouverneurs à trois mois, à six mois et à un an, c'est-à-dire à l'échéance des plans d'action à court, à moyen et à long terme.

Le Groupe de travail publiera aussi des rapports mensuels faisant état de l'évolution des plans d'action sur un site Web accessible à la communauté universitaire.

4 Plans d'action

Plusieurs des recommandations figurant dans le rapport laissent entendre que le personnel de l'unité Santé, sécurité et environnement et du Bureau de gestion de projets de l'Université ne suffit plus à la tâche, celle-ci ayant pris beaucoup d'ampleur au cours des dernières années. Deux pistes de solution devront donc être envisagées : accroître les ressources ou réduire le nombre de projets réalisés par l'Université. Puisque la pénurie de personnel qui sévit actuellement pourrait nuire à la première option, il apparaît important d'explorer la deuxième. Pour ce faire, le Groupe de travail entamera très prochainement des discussions avec la haute direction de l'Université afin d'étudier la possibilité de réduire le nombre de projets menés en parallèle. Bien évidemment, le Plan directeur actuel, l'ampleur des travaux d'entretien différé à exécuter sur le campus et les obligations juridiques seront pris en considération lors de ces discussions.

Étant donné la complexité de certaines de ces mesures, quelques plans d'action seront probablement appelés à changer. Ces changements seront consignés dans les rapports faisant état de leur évolution.

4.1 Classement des recommandations selon leur délai de mise en œuvre

Recommandation	Titre	Délai
FMAS-02	Protocole d'intervention en cas d'incident impliquant de l'amiante (*Asbestos Incident Response Protocol*)	Court terme

AES-01	Protection et déplacement de matériel	Court terme
PMO-02	Transmission des rapports de la CNESST	Court terme
PMO-03	Agent de sécurité	Court terme
PMO-04	Circulation d'air et systèmes de ventilation	Court terme
PMO-08	Surveillance rigoureuse du projet	Court terme
PMO-09	Évaluation officielle de la capacité du gestionnaire de projet externe à honorer son mandat en cas de variation importante de l'ampleur des travaux	Court terme
PMO-10	Surveillance des projets, du gestionnaire de projet externe et du chef de projet interne	Court terme
EOC-03	Communication	Court terme
FMAS-01	Intégration des voies de communication	Moyen terme
PMO-01	Renforcement des mesures de santé et de sécurité sur le chantier	Moyen terme
PMO-05	Logistique du chantier	Moyen terme
PMO-06	Espaces partagés	Moyen terme
PMO-07	Prise de possession anticipée	Moyen terme
EHS-01	Autorité adéquate et établissement de mesures de reddition de comptes claires	Moyen terme
EHS-03	Plan exhaustif de surveillance de la conformité	Moyen terme
EHS-04	Compétences de l'unité Santé, sécurité et environnement et suppléance pour les fonctions principales	Moyen terme
EOC-01	Attributions	Moyen terme
EOC-02	Groupe des politiques	Moyen terme
PMO-11	Normalisation du processus de gestion du risque	Long terme
PMO-12	Provision pour éventualités supérieure à 10 % des coûts de construction	Long terme
PMO-13	Supervision additionnelle des consultants en hygiène du travail et clarification de leur mandat	Long terme
EHS-02	Révision et approbation de la politique sur l'amiante	Long terme
EHS-05	Sensibilisation	Long terme
EHS-06	Bonification de la culture de la santé et de la sécurité	Long terme

4.2 Plans d'action détaillés

Recommandation	Titre	Mesures élaborées par le Groupe de travail	Parties prenantes
FMAS-01	Intégration des voies de communication	• Établir des processus de déclaration, de communication et de recours hiérarchique clairs, et les diffuser sur les sites Web appropriés (de concert avec la Gestion des installations et services auxiliaires). • Envisager l'utilisation d'un système de billets ou d'une technologie similaire pour assurer la consignation et la résolution des problèmes soulevés par les occupants (de concert avec la Gestion des installations et services auxiliaires). • Rédiger de nouvelles procédures opérationnelles normalisées et offrir une formation sur celles-ci à toutes les parties prenantes (de concert avec la Gestion des installations et services auxiliaires).	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets
FMAS-02	Protocole d'intervention en cas d'incident impliquant de l'amiante (*Asbestos Incident Response Protocol*)	• Élaborer un protocole d'intervention approprié qui pourra être mis en œuvre d'ici le 30 octobre et le diffuser sur le site Web de l'unité Santé, sécurité et environnement (de concert avec la Gestion des installations et services auxiliaires et l'unité Santé, sécurité et environnement). • Veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour le déploiement du protocole d'intervention à tout moment (ce qui pourrait vouloir dire 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement). La pénurie de personnel pourrait retarder l'exécution de cette mesure. • Augmenter la portée des campagnes de sensibilisation et de formation orchestrées par l'unité Santé, sécurité et environnement afin que tous les membres de la communauté universitaire connaissent les processus pertinents (mesure à long terme associée à la recommandation EHS-05) (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement).	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement
AES-01	Protection et déplacement de matériel	• Veiller à ce que les protocoles de sécurité en lien avec l'amiante soient connus des membres des facultés et unités où l'exécution de travaux en présence d'amiante est envisagée (de concert avec le Bureau de gestion de projets et l'unité Santé, sécurité et environnement). • Inclure ces protocoles au programme des premières réunions de projets impliquant des travaux en présence d'amiante; inviter les responsables des comités chargés de la sécurité des facultés concernées aux réunions de lancement des projets; consigner cette façon de faire dans la procédure opérationnelle normalisée relative au lancement de projets (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • Inclure des rappels destinés aux comités chargés de la sécurité des facultés aux communications régulières du Comité de la santé et sécurité universitaire (de concert avec le vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires). • Veiller à ce que les enquêteurs(-trices) principaux(-ales) reçoivent une formation initiale sur les protocoles de sécurité et que celle-ci soit régulièrement mise à jour (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement).	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement Doyen(ne)s des facultés

		• Autoriser les superviseur(e)s administratifs(-ives) et universitaires à imposer des mesures disciplinaires en cas de non-respect flagrant des protocoles de sécurité (de concert avec les doyen[ne]s des facultés). • Les mesures de sensibilisation à long terme destinées à la population générale sont abordées dans le cadre de la recommandation EHS-05.	
PMO-01	Renforcement des mesures de santé et de sécurité sur le chantier	• Renforcer la procédure opérationnelle normalisée ayant trait à la supervision de l'entrepreneur général par le gestionnaire de projet externe (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • Évaluer l'augmentation de la charge de travail qui pourrait découler de la nouvelle procédure opérationnelle normalisée (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • S'assurer que le gestionnaire de projet externe est en mesure de s'acquitter de sa charge de travail (de concert avec le vice-principal [Administration et finances]).	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)
PMO-02	Transmission des rapports de la CNESST	• Déterminer, avec l'aide des Services juridiques, si l'Université peut exiger que les entrepreneurs généraux lui transmettent les rapports. • S'il est juridiquement viable d'obliger les entrepreneurs généraux à transmettre les rapports de la CNESST à l'Université, demander à ces derniers de fournir immédiatement à l'établissement tous les anciens rapports de la CNESST en leur possession, ainsi que ceux à venir, et ce, pour tous les projets en cours (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • S'il est juridiquement viable d'obliger les entrepreneurs généraux à transmettre les rapports de la CNESST à l'Université, travailler de concert avec le Service des approvisionnements pour inclure cette obligation dans les futurs contrats. • Prévoir une clause selon laquelle le gestionnaire de projet externe doit s'enquérir régulièrement de tout rapport de la CNESST auprès de l'entrepreneur général, et insérer cette clause dans la procédure opérationnelle normalisée ayant trait au gestionnaire de projet externe (de concert avec le Bureau de gestion de projets).	Groupe de travail Directeur, Bureau de gestion de projets Avocat général Directeur principal, Service des approvisionnements
PMO-03	Agent de sécurité	• Voir la recommandation PMO-08.	Groupe de travail Directeur, Bureau de gestion de projets Directeur principal, Service des approvisionnements
PMO-04	Circulation d'air et systèmes de ventilation	• Intégrer de façon claire la surveillance de la circulation d'air, de même que les inspections du chantier, aux tâches du gestionnaire de projet externe (de concert avec le Bureau de gestion de projets).	Groupe de travail Directeur, Bureau de gestion de projets

		• En collaboration avec le Service des approvisionnements, veiller à ce que le contrat de l'entrepreneur général prévoie une solution claire au problème de ventilation et décrive explicitement ce que ce dernier doit faire pour assurer une ventilation adéquate (de concert avec le Bureau de gestion de projets).	Directeur principal, Service des approvisionnements
PMO-05	Logistique du chantier	• Élaborer de nouveaux principes en matière de logistique, d'espaces partagés et de séparation des activités s'appliquant à la mise en œuvre d'un projet (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • De concert avec la direction administrative et universitaire, veiller à la compréhension et au respect de ces principes. • Une solution commune est proposée pour les recommandations PMO-05, PMO-06 et PMO-07.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Vice-principal (Administration et finances) Vice-principal exécutif et vice-principal aux études Doyen(ne)s des facultés
PMO-06	Espaces partagés	• Voir la recommandation PMO-05. Une solution commune est proposée pour les recommandations PMO-05, PMO-06 et PMO-07.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Vice-principal (Administration et finances) Vice-principal exécutif et vice-principal aux études Doyen(ne)s des facultés
PMO-07	Prise de possession anticipée	• Voir la recommandation PMO-05. Une solution commune est proposée pour les recommandations PMO-05, PMO-06 et PMO-07.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Vice-principal (Administration et finances) Vice-principal exécutif et

			vice-principal aux études Doyen(ne)s des facultés
PMO-08	Surveillance rigoureuse du projet	• Examiner la description actuelle des tâches du gestionnaire de projet externe ayant trait à la supervision et à la sécurité d'un projet, y compris à l'embauche d'un agent de sécurité qualifié sur le chantier (PMO-03). • Proposer d'autres points ou rôles en matière de supervision et de surveillance à intégrer à la documentation existante ou aux nouvelles procédures opérationnelles normalisées (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • Voir le point sur la capacité du gestionnaire de projet externe à s'acquitter de sa charge de travail, à la recommandation PMO-01.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)
PMO-09	Évaluation officielle de la capacité du gestionnaire de projet externe à honorer son mandat en cas de variation importante de l'ampleur des travaux	• Établir des limites quant à la charge de travail maximale dont peut s'acquitter un gestionnaire de projet externe. Si cette limite doit être dépassée, l'approbation du vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires, ou du vice-principal (Administration et finances) sera alors nécessaire (de concert avec le Bureau de gestion de projets). • Voir le point sur la capacité du gestionnaire de projet externe à s'acquitter de sa charge de travail, à la recommandation PMO-01.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Vice-principal (Administration et finances)
PMO-10	Surveillance des projets, du gestionnaire de projet externe et du chef de projet interne	• Revoir les pratiques actuelles relatives à la supervision du gestionnaire de projet externe, ainsi que la charge de travail qui en découle (de concert avec le Bureau de gestion de projets et la Gestion des installations et services auxiliaires). • Au besoin, proposer des points ou des rapports supplémentaires en matière de supervision (de concert avec le Bureau de gestion de projets et la Gestion des installations et services auxiliaires). • Voir le point sur la capacité du gestionnaire de projet externe à s'acquitter de sa charge de travail, à la recommandation PMO-01.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets
PMO-11	Normalisation du processus de gestion du risque	• De concert avec le Bureau de gestion de projets, les Services juridiques et le Service conseil en risques et assurances, élaborer et déployer un nouveau cadre de prévision pour éventualités, en s'inspirant du cadre d'universités et d'organisations similaires.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Directeur, Service conseil en risques et assurances Avocat général

			Vice-principal (Administration et finances)
PMO-12	Provision pour éventualités supérieure à 10 % des coûts de construction	• Voir la recommandation PMO-11.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur, Bureau de gestion de projets Directeur, Service conseil en risques et assurances Avocat général
PMO-13	Supervision additionnelle des pour les consultants en hygiène du travail et clarification de leur mandat	• Selon le cadre élaboré à la recommandation PMO-11, revoir le mandat des consultants en hygiène du travail pour tous nos projets afin d'ajuster l'étendue de leur mandat selon le niveau de risque de chaque projet, si nécessaire. • En collaboration avec le Service des approvisionnements, élaborer un modèle de contrat pour les consultants en hygiène du travail (de concert avec le Bureau de gestion de projets).	Groupe de travail Directeur, Bureau de gestion de projets Directeur principal, Service des approvisionnements
EHS-01	Autorité adéquate et établissement de mesures de reddition de comptes claires	• Évaluer le mandat de l'unité Santé, sécurité et environnement dans le but de renforcer son rôle et son autorité. • Veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour s'acquitter du nouveau mandat (voir la recommandation EHS-04). • Proposer des structures qui, une fois en place, assureront l'imposition de conséquences en cas de non-respect des directives de l'unité, comme une mauvaise évaluation du rendement ou des mesures disciplinaires (de concert avec le vice-principal [Administration et finances]). • Veiller à ce que des mécanismes de gouvernance appropriés soient appliqués et respectés (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement, la Direction de la protection et de la prévention, le vice-principal [Administration et finances] et le secrétariat).	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)
EHS-02	Révision et approbation de la politique sur l'amiante	• Réviser la politique (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement). • Soumettre la nouvelle politique à l'approbation de l'instance appropriée (de concert avec le vice-principal [Administration et finances]).	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention

			Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)
EHS-03	Plan exhaustif de surveillance de la conformité	• Élaborer un plan exhaustif de surveillance de la conformité aux règlements pertinents en matière d'amiante ainsi qu'aux processus de contrôle de l'Université, comme la filière de responsabilité interne (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement). • Tenir compte des décisions concernant les ressources (EHS-04) et le mandat (EHS-01) de l'unité Santé, sécurité et environnement lors du déploiement de ce plan.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)
EHS-04	Compétences de l'unité Santé, sécurité et environnement et suppléance pour les fonctions principales	• En collaboration avec les parties prenantes, évaluer les besoins en ressources et concevoir un plan concret pour doter l'unité des ressources adéquates, en tenant compte des besoins qui pourraient découler d'un nouveau mandat.	Groupe de travail Vice-principal adjoint, Gestion des installations et services auxiliaires Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)
EHS-05	Sensibilisation	• Élaborer et déployer des plans de sensibilisation et de communication destinés à tous les membres de la communauté universitaire, en prenant soin de les adapter à leurs attributions respectives (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement et la Gestion des installations et services auxiliaires).	Groupe de travail Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances)

			Responsable des communications, Gestion des installations et services auxiliaires
EHS-06	Bonification de la culture de la santé et de la sécurité	• Élaborer un plan de bonification de la culture de la sécurité et mobiliser les ressources humaines et monétaires adéquates (de concert avec l'unité Santé, sécurité et environnement et la Gestion des installations et services auxiliaires).	Groupe de travail Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Directrice, Santé, sécurité et environnement Vice-principal (Administration et finances) Responsable des communications, Gestion des installations et services auxiliaires
EOC-01	Attributions	• Mettre sur pied un programme de formation et rédiger la documentation connexe visant à clarifier les attributions de l'ensemble des membres du Centre des opérations d'urgence (de concert avec le Bureau de la gestion des urgences).	Groupe de travail Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Conseillère principale, Gestion des urgences
EOC-02	Groupe des politiques	• Proposer une nouvelle version des critères de mobilisation des groupes participant au plan d'intervention d'urgence de l'Université McGill, y compris le Centre des opérations d'urgence.	Groupe de travail Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Conseillère principale, Gestion des urgences
EOC-03	Communication	• Élaborer des lignes directrices et des principes sur lesquels le Centre des opérations d'urgence pourra se baser pour diffuser des communications rassurantes et transparentes tout au long d'une situation d'urgence, au moyen d'informations précises transmises en temps opportun (de concert avec la personne responsable des communications du Centre des opérations d'urgence). • Revoir les critères d'utilisation du système de gestion des urgences (de concert avec la Direction de la protection et de la prévention et le Bureau de gestion des urgences).	Groupe de travail Directeur principal, Direction de la protection et de la prévention Conseillère principale, Gestion des urgences Agent(e) de communication, Centre des opérations d'urgence