



FEDERAL BRIDGE CORPORATION  
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

# PLAN D'ENTREPRISE (2020-2025)

## Résumé

La Société des ponts fédéraux Limitée  
55, rue Metcalfe, bureau 200  
Ottawa (Ontario) K1P 6L5

Canada 

# RÉSUMÉ

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) est une société d'État fédérale responsable des intérêts fédéraux canadiens pour quatre des ponts internationaux entre l'Ontario et les États-Unis. Chaque pont possède des caractéristiques liées à la géographie, à la culture, au climat, au commerce, à l'emploi et à la gestion présentant des défis qui lui sont propres, tout en apportant des avantages essentiels aux collectivités locales.

Les événements mondiaux des dernières années ont créé des contextes d'exploitation intéressants pour les ponts de la SPFL. Les effets des multiples différends commerciaux internationaux et de l'incertitude des marchés mondiaux continuent de se faire sentir. Par conséquent, les répercussions sur les déplacements transfrontaliers aux ponts canadiens restent notables.

## Une société d'État canadienne chargée de surveiller certains ponts internationaux de l'Ontario :

- le pont international de Sault Ste. Marie  
Sault Ste. Marie, Ontario
- le pont Blue Water  
Point Edward, Ontario
- le pont international des Mille-Îles  
Lansdowne, Ontario
- le pont international de la voie maritime  
Cornwall, Ontario

En 2018-2019, le nombre de passages ayant atteint un creux sans précédent au cours de la décennie, il était difficile de prévoir qu'il pourrait baisser davantage. Pourtant, malgré un sommet estival du nombre de passages relativement satisfaisant, l'exercice 2019-2020 se terminera probablement par une autre baisse nette globale.

En fin d'exercice, bien que le trafic touristique ait pu être maintenu, les entraves au commerce international, les conflits de travail, en particulier dans le secteur automobile, et le groupage accru de fret ont freiné la croissance des produits tirés du trafic commercial. Bien que la valeur des marchandises traversant les frontières gérées par la SPFL augmente à un rythme supérieur à celui de l'inflation, le volume du trafic commercial connaît des baisses persistantes.

Des stratégies prudentes à l'égard des droits de péage et de la gestion des coûts contribueront à compenser l'impact de ce marché en évolution. D'ici la fin de l'exercice, la Société s'attend toutefois à voir sa situation financière légèrement affectée par ces baisses de trafic.

La SPFL a intégré un modèle d'entreprise d'unités de gestion proactive des risques qui favorise la sûreté, la sécurité et la responsabilité, tout en assurant la santé à long terme de chaque infrastructure. Les partenaires américains appliquent des stratégies semblables, créant ainsi un objectif commun pour maximiser la valeur pour les deux pays.

En perspective, on prévoit que la position de la SPFL ne sera maintenue ou améliorée que grâce au soutien de réalisations dans les domaines suivants :

- des progrès en ce qui concerne l'établissement d'un cadre fiscal renforcé pour sa filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, Limitée (CPIVM) ;
- une conclusion favorable du litige de longue date portant sur les revendications des Mohawks d'Akwesasne à l'égard des terres de la Couronne pour chacune des parties ;
- la croissance et l'expansion du programme ConneXion d'automatisation de péages prépayés pour grands voyageurs au pont Blue Water ;
- le maintien de la note globale de A+, avec des perspectives stables, accordée par la Standard & Poor's Financial Services LLC.

La stabilité relative que suscite la ratification d'un nouvel accord de libre-échange nord-américain devrait également avoir des retombées sur les ponts gérés par la SPFL. La SPFL continuera à se concentrer sur l'amélioration de ses actifs, sur le renforcement de l'engagement de ses employés et sur sa viabilité financière. Ces objectifs seront facilités par des investissements dans des technologies clés et l'innovation.





## Priorités stratégiques

La Société poursuit son orientation stratégique bien établie, axée sur l'efficacité et l'excellence organisationnelle. La SPFL concentre ses efforts et son attention sur les solutions adéquates pour améliorer ses services et se positionner pour l'avenir. Afin d'atténuer les risques et d'atteindre ses objectifs stratégiques, la SPFL continuera de revoir ses procédures opérationnelles établies et son alignement organisationnel en appliquant des mesures correctives au besoin.

Ci-après, quelques activités notables que la Société prévoit de mener au cours du prochain exercice.

- Préparer le personnel de la SPFL à la nature du travail et aux emplois de l'avenir :
  - faciliter le perfectionnement des compétences des employés ;
  - cultiver un milieu de travail sain et respectueux ;
  - attirer des talents et maintenir les employés d'expérience en poste.
- Gérer les actifs et les infrastructures :
  - maintenir la sûreté et la sécurité des installations ;
  - assurer une gestion efficace des actifs ;
  - assurer la circulation des biens et des personnes ;
  - maximiser le cycle de vie des actifs à coût moindre.
- Préserver la viabilité financière de la Société :
  - planifier les besoins en immobilisations à long terme ;
  - rembourser la dette héritée des anciennes filiales ;
  - atténuer l'ensemble des risques de l'entreprise ;
  - promouvoir la croissance et la diversification des produits.
- Investir dans la technologie et l'innovation :
  - appuyer la prise de décision à l'aide de données ;
  - accroître l'efficacité des activités commerciales ;
  - sécuriser les pratiques commerciales ;
  - demeurer concurrentielle.

## Intervention stratégique du gouvernement

La SPFL aura besoin de l'appui des autorités gouvernementales pour réaliser les projets suivants et accomplir son mandat :

- i) le dépôt du rapport annuel 2018-2019 ;
- ii) l'approbation et la présentation des plans d'entreprise et des budgets précédents et courants ;
- iii) la mise en place d'un mécanisme officiel de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordée à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de sa filiale, la CPIVM, ainsi que le soutien du renouvellement des paramètres de l'accord binational de partage des produits ;
- iv) l'obtention de financement pour le déménagement des installations de l'île Cornwall dans le cadre d'une entente entre la Couronne, représentée par Transports Canada, et le Conseil des Mohawks d'Akwesasne ;
- v) la conclusion du transfert des terrains du chenal, dans la région de Cornwall, de Transports Canada à la SPFL ;
- vi) la proposition, en vertu de la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, des prochaines démarches pour la fusion avec la CPIVM.



# TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
Vue d'ensemble de la Société	7
Cadre d'exploitation	10
Objectifs, activités et résultats stratégiques	26
Vue d'ensemble des finances	31
Annexes	38
Directives ministérielles	39
Structure de gouvernance de la Société	40
Résultats escomptés	43
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats	45
Déclaration du dirigeant principal des finances	46
États financiers	47
Plan d'emprunt	54
Gestion des risques	57
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	61
Priorités et orientation du gouvernement	63
Abréviations	67
Remerciements	68

# VUE D'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ

## Contexte

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) a été créée par statuts constitutifs en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et elle est une société d'État mère régie par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* figurant à l'annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre des Transports. La Société est responsable des intérêts fédéraux canadiens pour quatre des onze ponts internationaux situés en Ontario, et son siège social est situé à Ottawa, en Ontario.

### PONT INTERNATIONAL DE SAULT STE MARIE

Sault Ste. Marie, Ontario



Sault Ste. Marie, Michigan

### PONT BLUE WATER

Point Edward (Sarnia), Ontario



Port Huron, Michigan

### PONT INTERNATIONAL DES MILLE-ÎLES

Landsdowne, Ontario



Alexandria Bay, New York

### PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME

Cornwall, Ontario



Rooseveltown, New York

Les responsabilités et les partenariats de la SPFL sont variés et reflètent la situation géographique unique de chaque pont. Propriétaire d'actifs, la SPFL assure la supervision de l'exploitation des ponts, gère les accords internationaux associés aux ponts, dirige les fonctions d'ingénierie et d'inspection ainsi que celles de la gestion des projets de dépenses en immobilisations.

La mission, la vision et les piliers de la SPFL soutiennent le cadre de l'orientation stratégique de la Société tel qu'il a été approuvé par les membres du Conseil d'administration.

## Énoncé de la principale responsabilité

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la principale responsabilité de la SPFL est « la gestion de ponts internationaux ». Cette responsabilité s'explique mieux en y incorporant les énoncés de sa mission et de sa vision. La SPFL administre les ponts internationaux en se concentrant sur l'accroissement des sources de produits, l'excellence de la gouvernance, les pratiques exemplaires à l'égard du portefeuille de ponts, l'optimisation des processus et la solidité des partenariats avec les intervenants. Cette principale responsabilité vise à assurer la sûreté et la sécurité des corridors commerciaux internationaux et à permettre un transit efficace des personnes et des marchandises.

## Mission

La SPFL est une société d'État responsable des intérêts fédéraux du Canada pour certains ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis.

## Vision

La SPFL vise à optimiser la sûreté, la sécurité, la pérennité et la capacité des ponts à l'avantage du Canada tout en servant les voyageurs avec efficacité et respect.

## Mandat

Le mandat de la SPFL consiste à fournir le plus haut niveau d'intendance de sorte que ses ponts internationaux et structures associées soient sécuritaires et efficaces pour les usagers.

Les entreprises ou les réalisations de la Société se limitent à ce qui suit :

- a) la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction de ponts ou d'autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, y compris les approches, les servitudes, l'équipement de transmission d'électricité ou de communication, les pipelines intégrés à ces ponts, autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, reliant la province de l'Ontario, au Canada, et l'état de New York ou l'état du Michigan, aux États-Unis, soit par la Société seule, soit conjointement ou en collaboration avec une autre personne, entité juridique ou administration gouvernementale au Canada ou aux États-Unis ;
- b) la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la construction d'autres ponts ou structures, installations, travaux ou propriétés connexes, selon l'avis du gouverneur en conseil et aux conditions que le gouverneur en conseil peut fixer ;
- c) toute entreprise ou activité liée à un pont, à toute autre structure, installation, construction ou propriété connexes, envisagée au paragraphe (a) ou (b).

Aux fins qui précèdent, et sous réserve de *la Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), de *la Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et des présents statuts, avec les modifications apportées à l'occasion, la Société a les capacités et les pouvoirs d'une personne physique.

## Piliers stratégiques

La SPFL s'acquittera de sa mission en s'appuyant sur ces piliers clés :

- le **mandat** de gérer un portefeuille de ponts unifié avec diligence par l'entremise d'équipes agiles, innovantes et compétentes ;
- une **intendance** des actifs et des infrastructures qui met l'accent sur la sûreté, la sécurité et la gestion du cycle de vie des actifs ;



- l'adoption de **technologies** s'alignant sur une efficacité opérationnelle qui s'appuie sur des données, qui limite les risques et qui minimise les dépenses en ressources ;
- la **pérennité** de l'entreprise qui repose sur l'accroissement des produits, la hiérarchisation des dépenses, l'optimisation des droits de péage et la maîtrise des coûts ;
- une **gouvernance** qui repose sur un contrôle serré de l'entreprise, sur un fort engagement des employés et sur de bonnes relations avec les parties prenantes.

## Situation financière

Compte tenu de son approche graduelle de gestion de la dette dans un contexte externe imprévisible et changeant, la situation financière globale de la SPFL se définit comme étant résiliente. L'évaluation de la Standard & Poor's Financial Services LLC appuie les perspectives de notre situation financière globale. Les risques financiers de la SPFL sont évalués périodiquement. En août 2019, la S&P Global Ratings a relevé ses notes d'émetteur à long terme et de dette de premier rang non garantie à A+, avec des perspectives stables. La stabilité des perspectives reflète les attentes de l'agence S&P pour les deux prochaines années, à savoir que le trafic et les produits de la FBCL augmenteront de façon modeste et que la Société poursuivra sa stratégie de remboursement de la dette et n'aura besoin d'aucun soutien financier extérieur. L'agence S&P conclut qu'en dépit de la volatilité du trafic et de notre exposition croissante à la concurrence à moyen terme, les services de base qu'offre la SPFL constituent des éléments économiques déterminants, et que les risques auxquels l'entreprise fait face sont faibles par rapport à d'autres industries et d'autres secteurs d'activités ». L'agence S&P a souligné que la SPFL entretient un lien solide avec le gouvernement fédéral et que la solidité de ses éléments particuliers de gestion et de gouvernance lui a permis d'atteindre ses objectifs financiers et opérationnels. « Nous croyons que l'équipe de direction possède un savoir-faire éprouvé et qu'elle est bien préparée pour réagir promptement à des conditions économiques défavorables. Elle modifie de façon proactive ses dépenses d'exploitation et d'immobilisations afin de minimiser l'incidence de la volatilité du trafic sur son profil financier et évalue le rendement en fonction du budget. En outre, la direction dispose de politiques et de stratégies pour atténuer les principaux risques, notamment la gestion de la dette, la gestion de la trésorerie et des placements, ainsi que des polices d'assurance. »

La SPFL rembourse actuellement la dette héritée des anciennes filiales avant la fusion prévue par la loi en 2015. Ses obligations et ses prêts en souffrance sont fixés dans un programme de remboursement qui se conclura en 2027. Cela signifie que la SPFL devra contracter une nouvelle dette ou accumuler graduellement des fonds dans le cadre de sa structure budgétaire actuelle (ou même une combinaison de ces deux approches) si elle désire financer d'autres dépenses en immobilisations. C'est pourquoi la SPFL souhaite accélérer la mise en œuvre de ses plans de gestion des actifs en tirant parti du soutien des sources de financement public d'immobilisations pertinentes lorsque celles-ci sont accessibles, au moment opportun.

Le dernier rapport annuel (2018-2019) est accessible à l'adresse : <https://www.federalbridge.ca/wp-content/uploads/2020/02/Federal-Bridge-Annual-Report-FR-20190828.pdf>. Pour l'exercice 2019-2020, la Société s'attend à une stabilité de sa situation financière en raison de la réduction continue de sa dette, de l'application de sa politique en matière de péage et d'une légère diminution des passages.

# CADRE D'EXPLOITATION

Un pont est un facilitateur passif de déplacements et de commerce. Il assure le transit des personnes et des biens sans toutefois disposer des moyens fondamentaux ou intrinsèques d'inciter le public ou les entreprises à l'utiliser. La mise à disposition d'un pont sécuritaire, bien entretenu et fonctionnel assure sa pérennité et son attrait, mais la décision de le traverser dépend davantage de la présence d'attraits locaux et régionaux. Sans ces points d'attrait externes, un pont dispose de capacités limitées pour influencer le comportement de consommation de ses usagers potentiels.

## Enjeux stratégiques

Dans ce contexte, la Société est constamment confrontée aux enjeux stratégiques énoncés ci-après.

- **L'économie** – L'ensemble des perspectives économiques locales et internationales entraînent de multiples conséquences sur la Société. Il s'agit notamment de conséquences qui découlent du taux de change, de l'emploi et de la productivité, ainsi que des attraits touristiques accessibles par les ponts.
  - a. Le taux de change a des répercussions sur l'attrait commercial des exportations canadiennes et sur le prix des importations recherchées par le marché. Malgré quelques variations importantes, le taux de change moyen entre le Canada et les États-Unis s'est stabilisé autour de 33 % au cours de la dernière année.
  - b. La bonne santé économique à l'échelle locale, régionale, provinciale et nationale, notamment le taux d'emploi et la situation du secteur manufacturier, favorise les entreprises qui dépendent des importations ou des exportations, ainsi qu'une conjoncture économique internationale stable ou en croissance, contribuant ainsi à l'émergence d'une population bien rémunérée disposée à dépenser et à investir des deux côtés de la frontière.
  - c. Des marchés commerciaux internationaux stables permettent le transit prévisible de marchandises aux frontières canadiennes.
  - d. La présence ou l'élimination de points d'attrait à proximité d'un pont a une profonde incidence sur le trafic automobile, car entre 80 % et 95 % de ces passages sont d'origine locale. Les utilisateurs d'un pont cherchent à en avoir pour leur argent et sont attirés par des produits, des services et des divertissements qu'ils ne peuvent trouver ailleurs. Ainsi, la présence d'un commerce ou d'un employeur de renom aura des retombées importantes sur les habitudes de déplacement de cette population, et par conséquent sur l'activité d'un pont.
- **Cadence des passages** – Un pont connu pour la facilité et la vitesse de passage attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux. La fluidité de passage aux douanes repose sur un nombre suffisant d'employés, sur des espaces sûrs et sans obstacle ainsi que sur des procédures uniformes et efficaces. La responsabilité de la prestation de ces services est partagée entre l'exploitant du pont et les agences de protection des frontières, qui doivent trouver le juste milieu entre la protection de la sécurité et l'efficacité du traitement.
- **L'évolution de la logistique en matière de transport** – Même lorsque le volume absolu de véhicules commerciaux traversant la frontière de l'Ontario avec les États-Unis affiche des baisses annuelles, la valeur déclarée des marchandises au cours des dernières années augmente à un taux supérieur à l'inflation.



C'est une indication du groupage de fret et de l'amélioration de la logistique en matière de transport. Tout changement dans la logistique et les modalités en matière de transport aura une incidence sur l'utilisation des ponts transfrontaliers.

- **Le commerce et la stabilité tarifaire** – Quels que soient les avantages ou les lacunes possibles d'un accord commercial nord-américain stable, l'établissement d'un accord stable est essentiel pour faciliter le commerce international et la croissance commerciale de chaque côté de la frontière.
- **Les technologies et la sécurité** – Au sein de la clientèle de la SPFL, la demande à l'égard d'une offre de nouvelles solutions de paiement rapide ne cesse de croître. Des systèmes à composants multiples avec diverses interfaces intégrées sont nécessaires pour relier le traitement des transactions des clients aux systèmes internes de gestion financière, aux ressources de gestion des comptes des clients et aux systèmes de traitement des paiements externes. La technologie utilisée par la SPFL pour gérer les transactions se doit d'être à jour, adaptable et sécurisée. Évidemment, la SPFL doit protéger adéquatement ces systèmes si elle veut conserver la confiance et la fidélité de sa clientèle.
- **La concurrence** – Avec l'avènement prochain de nouvelles options pour les passages, le contexte concurrentiel dans le sud de l'Ontario est en pleine mutation. Il se prépare des changements dans le corridor Windsor-Détroit. En effet, le paysage riverain est appelé à changer radicalement avec le début des travaux du nouveau pont international Gordie-Howe et le remplacement potentiel du pont Ambassador. Nous ne prévoyons pas que ces transformations aient un effet significatif sur le trafic automobile au pont Blue Water, mais la situation est toute autre pour le segment très lucratif du transport de longue distance par camion. Le pont Blue Water devrait demeurer l'option privilégiée pour les camions gros porteurs provenant de la région ouest et sud-ouest. Toutefois, le trafic commercial pourrait se voir perturber, et on ne s'attend pas à ce qu'un nouveau statu quo soit établi dans la région avant au moins cinq ans après l'ouverture des nouveaux ponts, désormais prévue en 2024.



En résumé, à l'exception de l'entretien des ponts et des installations, ainsi que de nouvelles solutions de paiement sécurisées, la SPFL n'exerce aucune influence directe sur les enjeux stratégiques qui touchent ses activités, car ils sont tous de nature externe.



## Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Telles qu'elles sont définies dans le discours du Trône de 2019, les priorités du gouvernement du Canada s'orientent sur la façon de réagir au changement climatique, de renforcer la classe moyenne, de se réconcilier avec les Premières Nations, d'assurer la santé et de la sécurité des Canadiens et de permettre au Canada de prospérer dans une ère où règne l'incertitude.

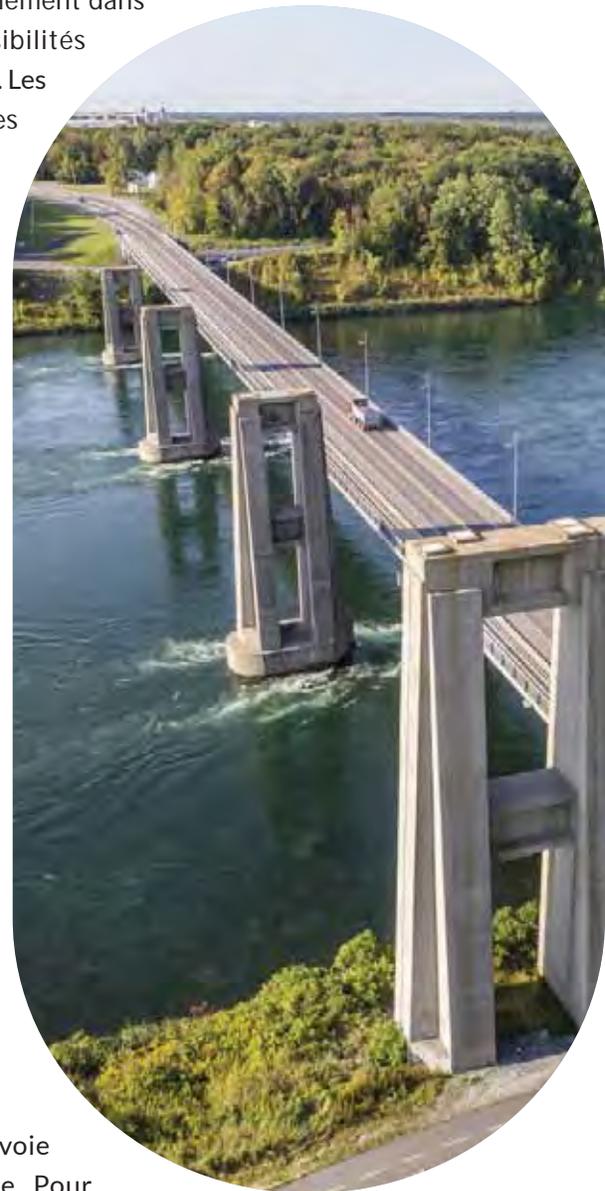
Les activités de la SPFL soutiennent toutes les priorités économiques du gouvernement. La SPFL offre des points d'accès à la croissance économique et à la prospérité pour tous les Canadiens en favorisant la sécurité du commerce international et l'efficacité du transport efficace des personnes et des marchandises. Cela se traduit non seulement dans le secteur du transport, mais également dans des secteurs connexes, notamment la création d'emplois, les possibilités économiques et l'élargissement des marchés de l'innovation canadienne. Les ponts internationaux permettent au Canada de renforcer ses nombreuses relations avec ses alliés, particulièrement avec les États-Unis. Dans le cadre de son mandat dans la région de Cornwall, la SPFL maintient son engagement à l'égard de la concrétisation des besoins et des objectifs de la Couronne relatifs au renforcement d'une relation constructive avec la collectivité mohawk et l'obtention d'un accord équitable en ce qui concerne les demandes territoriales de cette dernière. La SPFL et sa filiale, la CPIVM, ont une longue tradition de bons rapports avec cette collectivité autochtone, que ce soit comme employeur ou comme gestionnaire d'un moteur primordial pour la croissance de l'économie locale.

De plus, comme elle l'a fait au cours de l'exercice précédent, la SPFL évalue l'impact des changements climatiques sur ses actifs et sur ses relations avec ses clients, et en corolaire détermine des mesures d'atténuation des risques.

## Tendances du trafic sur les ponts internationaux

Le tableau ci-après donne un aperçu des tendances du trafic à chaque traversée de la SPFL. Les données régionales comparables sont également fournies. Les ponts Ambassador et Peace concurrencent le pont Blue Water, alors que le pont international Ogdensburg-Prescott concurrence le pont international de la voie maritime et le pont international des Mille-Îles. Individuellement, chaque pont a ses propres forces et ses propres défis. Aucun pont n'est vraiment à l'abri du contexte économique international ou régional.

Le seul facteur qui a une incidence sur le pont international de la voie maritime est l'exemption de péage pour la collectivité autochtone. Pour cette raison, le tableau présente une vue d'ensemble des tendances du trafic et de l'utilisation faisant l'objet d'une compensation.



	TRAFIC TOTAL			VÉHICULES COMMERCIAUX		
	2017-18	2018-19	2019-20	2017-18	2018-19	2019-20
Pont international de Sault Ste. Marie	1,72%	-2,47%	-6,92%	1,43%	-0,46%	0,32%
Pont Blue Water	-0,85%	0,69%	-5,02%	-4,08%	2,41%	-5,00%
Pont international des Mille-Îles	-0,69%	-2,27%	5,32%	-0,91%	-2,61%	1,74%
Pont international de la voie maritime (ensemble du trafic)	2,83%	0,59%	0,75%	1,86%	7,57%	-10,02%
Pont international de la voie maritime (trafic payant)	4,56%	-1,49%	-2,70%	-1,98%	1,57%	-5,02%
<b>TOTAL DU TRAFIC DES PONTS DE LA SPFL :</b>	<b>0,35%</b>	<b>-0,34%</b>	<b>-2,01%</b>	<b>-3,02%</b>	<b>1,51%</b>	<b>-4,08%</b>
Pont Ambassador	3,80%	2,55%	-4,66%	-0,36%	0,82%	-1,92%
Pont Peace	1,10%	-3,36%	-3,09%	-2,63%	-4,39%	-3,32%
Pont international Ogdensburg-Prescott	7,96%	-4,08%	-1,01%	5,76%	-6,22%	-1,79%
<b>TOUS LES PONTS :</b>	<b>0,81%</b>	<b>-0,62%</b>	<b>-2,28%</b>	<b>-1,77%</b>	<b>-0,18%</b>	<b>-2,77%</b>

Ce tableau nous permet d'observer l'incidence de l'incertitude liée aux négociations commerciales et aux tarifs imposés sur les importations et les exportations sur le trafic commercial. La mise en œuvre d'un accord commercial durable et le retour à un climat commercial international prévisible pourraient et devraient faciliter l'amélioration de ces résultats.

Bien que le volume du trafic commercial diminue lentement, la valeur du transit de marchandises continue d'augmenter à un rythme supérieur à l'inflation. Cela traduit une efficacité accrue dans le secteur de la logistique en matière de transport et du groupement de fret transfrontalier.

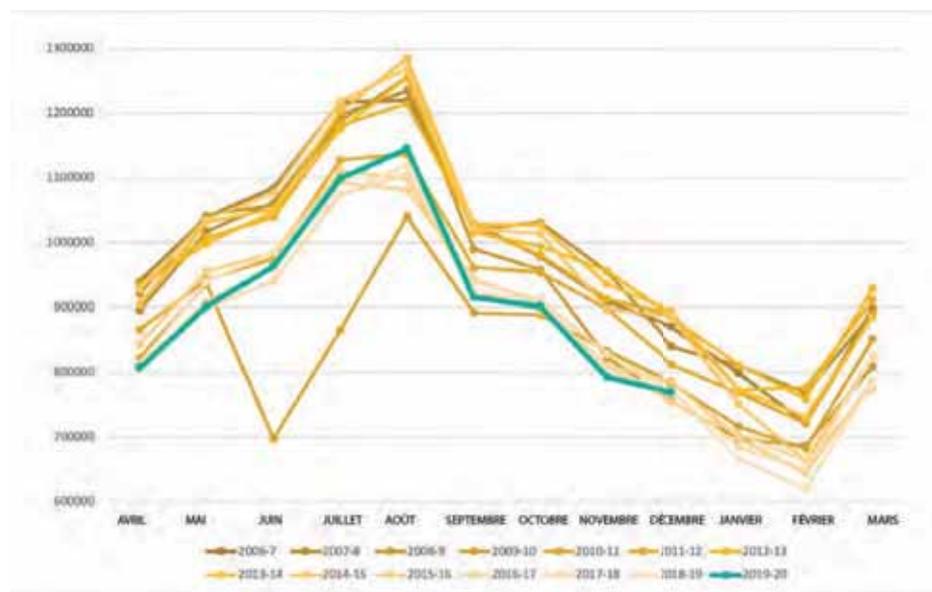
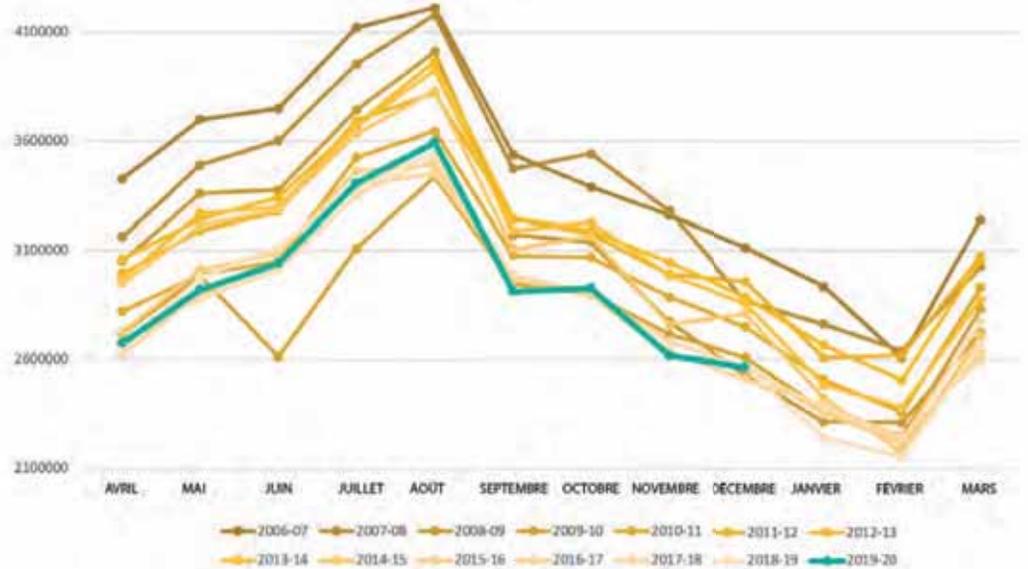
L'incidence de la disparité des taux de change se manifeste sous la forme d'une fluctuation du tourisme et des volumes de véhicules privés entrant au Canada pour profiter de prix avantageux. Au cours des derniers mois, la stabilité relative du taux de change a également stimulé la reprise des déplacements des Canadiens.

Collectivement, les ponts de la SPFL connaissent généralement une modeste croissance et une reprise plus rapide que celle de l'ensemble du marché. Cela peut s'expliquer par une combinaison de facteurs, notamment le tourisme régional et le développement économique local. L'effet des barrières tarifaires imposées aux métaux et à l'action syndicale du secteur automobile s'est fait ressentir aux ponts entre le Michigan et l'Ontario.

En ce qui concerne le pont international des Mille-Îles, la décennie de travaux de construction et les investissements pour de nouvelles infrastructures frontalières se poursuivent. Les effets de la reconstruction des installations de contrôle douanier de l'autre côté de la frontière demeureront modestes. Le pont international de Ste. Marie souffre d'un ralentissement lié à l'incertitude tarifaire qui touche la région, notamment l'industrie sidérurgique. Au pont international de la voie maritime, les possibilités économiques du côté américain demeurent relativement stables, mais le niveau de vie à Cornwall, et en particulier celui de la collectivité autochtone locale, continue de s'améliorer après une décennie de repli. L'achèvement des travaux sur la route internationale de l'île de Cornwall se traduit par un déclin manifeste des véhicules de construction commerciaux traversant le pont.

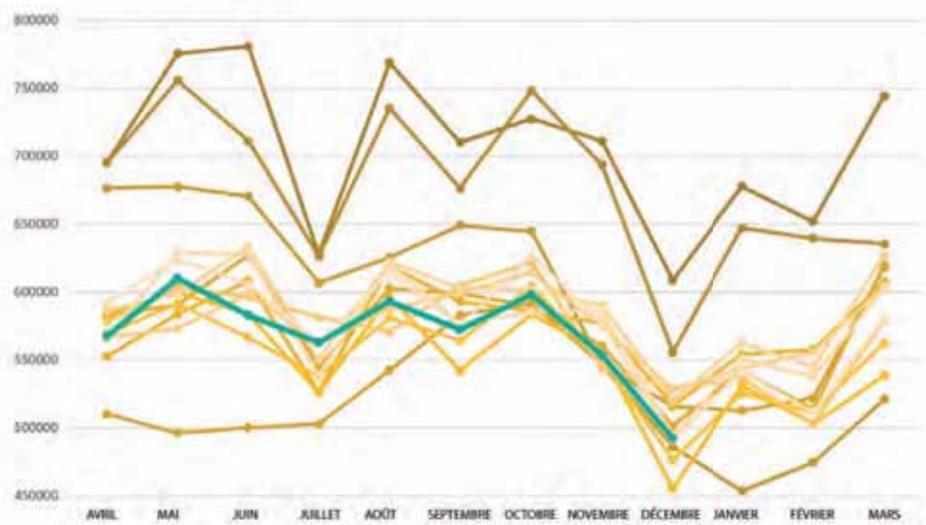


## Ensemble des ponts de la BTOA



## Portefeuille de ponts de la SPFL

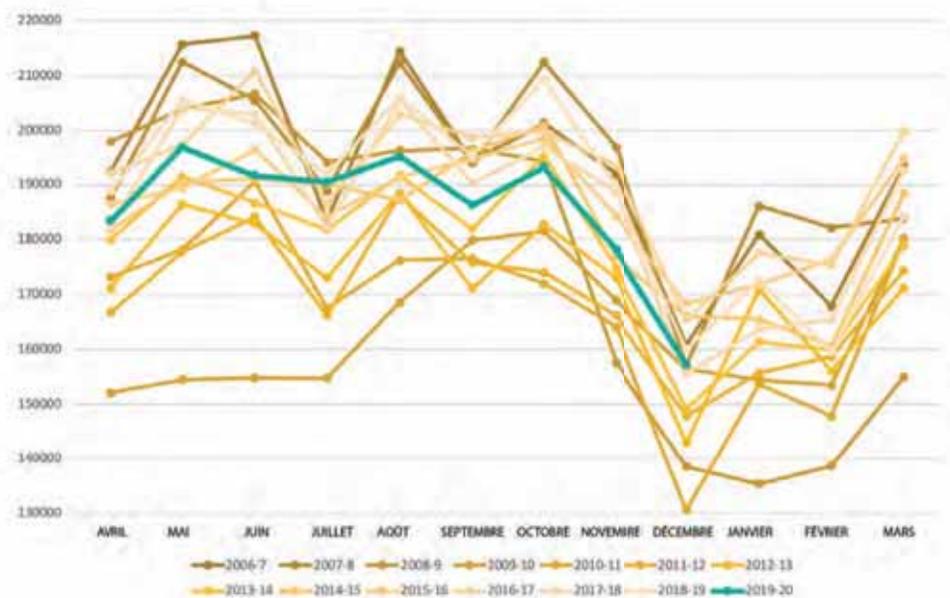
Les graphiques ci-dessus montrent l'ensemble des niveaux mensuels de trafic des quatorze dernières années, l'année la plus récente figurant en gras. Le graphique supérieur comprend les données des onze ponts de la Bridge and Tunnel Operators Association, tandis que le graphique du bas ne comprend que les données des quatre ponts de la SPFL. Comme on peut le constater, les tendances du trafic de la SPFL suivent habituellement de près celles de l'ensemble du groupe, mais les volumes de la période la plus récente s'améliorent et affichent une croissance légèrement supérieure à celle des périodes récentes, tandis que les volumes de l'ensemble du groupe stagnent dans les cycles les plus faibles de l'année en cours.



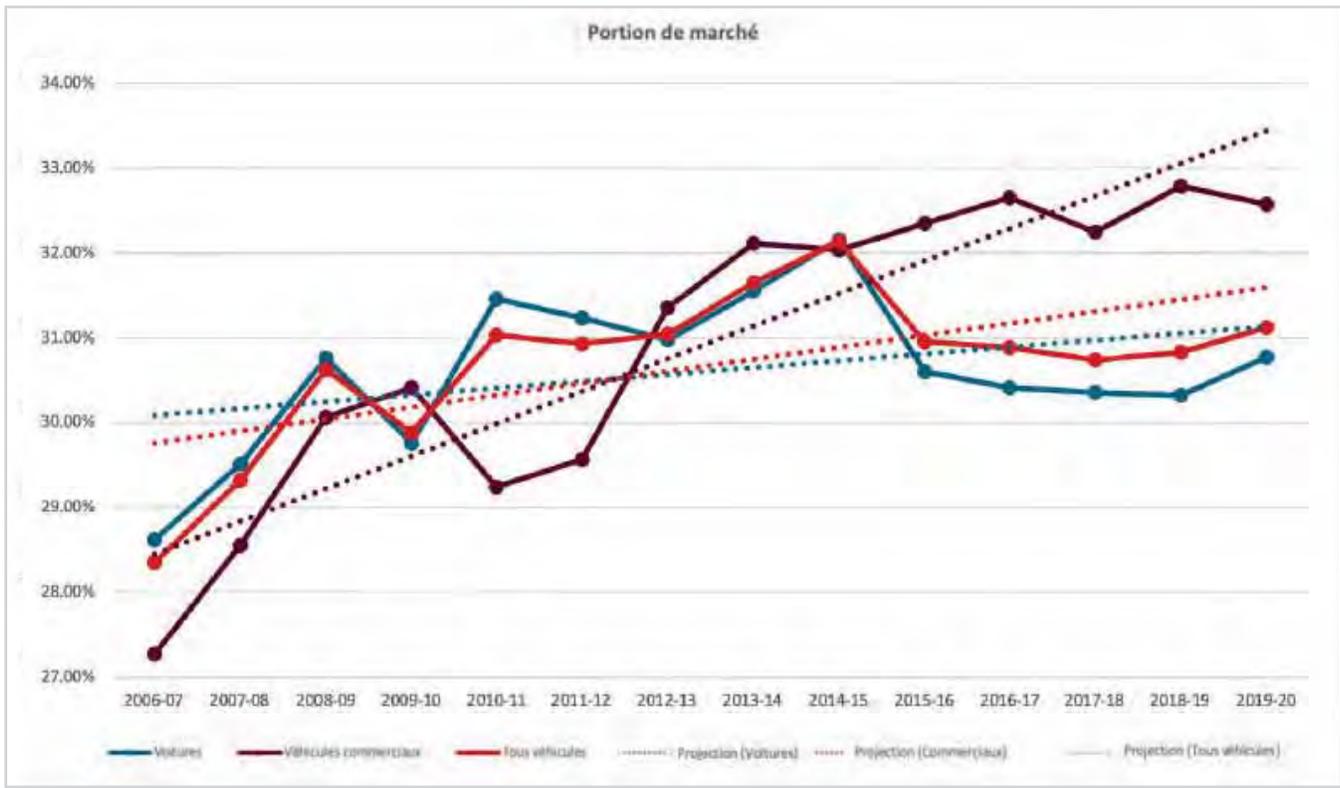
Ensemble du trafic commercial de la BTOA



Trafic commercial de la SPFL



Le fait d'isoler le trafic commercial montre clairement que les moyennes historiques du transport international de marchandises par camion des ponts de la SPFL sont semblables ou légèrement supérieures à celles de ses pairs.



Le graphique précédent montre des tendances positives pour le trafic automobile (bleu), le trafic commercial (violet) et l'ensemble du trafic (rouge) à tous les ponts de la SPFL par rapport à l'ensemble des onze autres pont de la BTOA reliant l'Ontario aux états de New York et du Michigan. La poursuite de l'excellence en matière de sécurité et de service continue de porter ses fruits et de faire croître la part de marché de la SPFL.

De concert avec ses pairs du corridor Windsor-Détroit, le pont Blue Water constitue un pilier incontournable pour le succès du commerce international au sein de l'économie canadienne. En effet, il occupe la deuxième place en matière d'achalandage commercial pour un pont reliant le Canada aux États-Unis, et donc joue un rôle crucial pour assurer la fiabilité du transport de marchandises au pays.

En raison de la distance qui le sépare de Windsor, le pont Blue Water constitue la seule véritable solution de rechange en matière de passage frontalier au Canada. Il contribue à la santé économique et commerciale du pays. Son succès s'explique par la composition exceptionnellement élevée de véhicules commerciaux, qui représente 33,6 % de l'ensemble du trafic. Pour sa part, le pont international des Mille-Îles se situe dans la moyenne des ponts ontariens avec une proportion de 19 % de trafic commercial, tandis que cette proportion représente de 3 % à 7 % du trafic pour les deux autres ponts de la Société. Par ailleurs, seul le pont Ambassador devance légèrement le pont Blue Water, avec une proportion de trafic commercial qui avoisine les 36 %. Depuis le début de l'exercice 2019-2020, 24,1 % de toutes les marchandises transportées par camion entre l'Ontario et les États-Unis ont transité par le pont Blue Water, comparativement à 38,2 % et 16,2 % pour les ponts Ambassador et Peace.



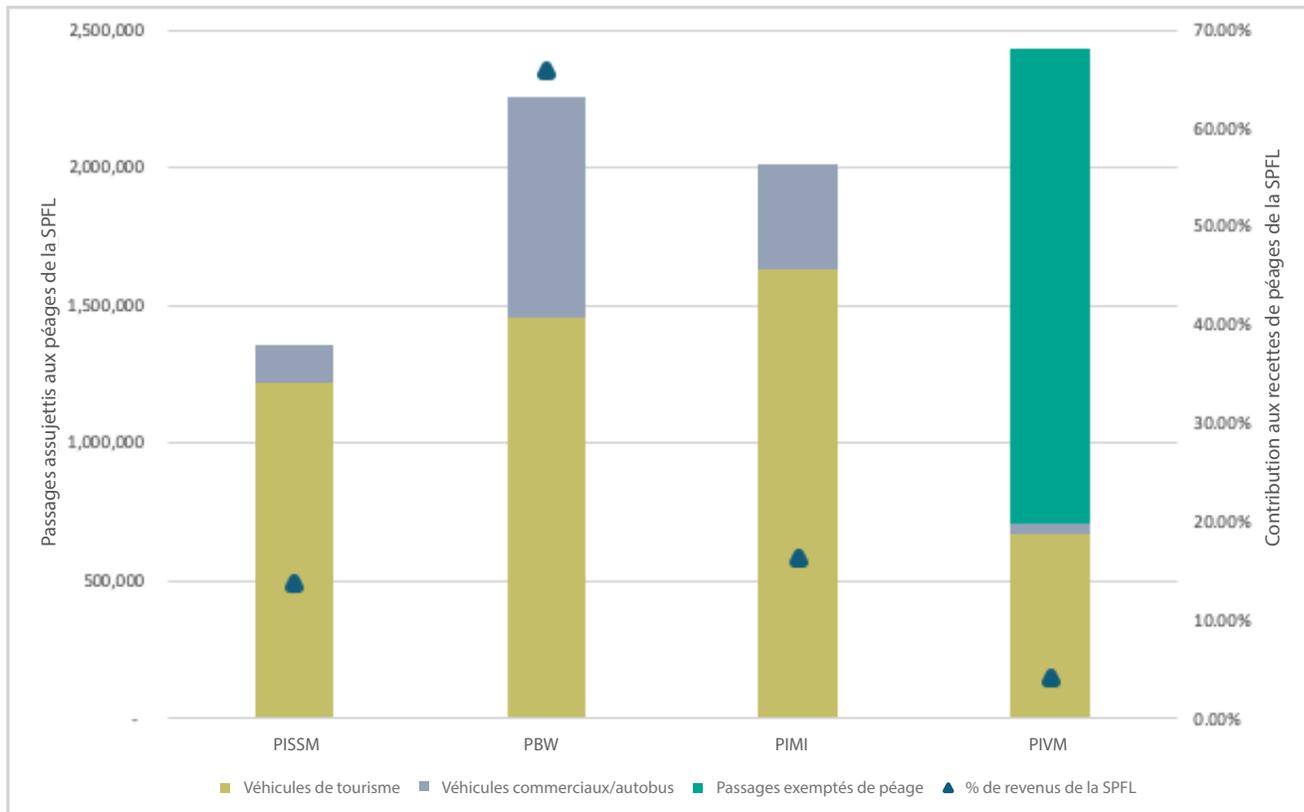
Même si le pont international de la voie maritime a connu une croissance de son achalandage en 2019-2020, il faut tenir compte que 71 % de son trafic automobile et 33 % de son trafic commercial n'avaient pas à payer de droits de péage. Cela représente un manque à gagner annuel de 6,5 M\$ en droits de péage pour financer les activités du pont, son entretien et les réserves pour la réalisation de projets à long terme. Il s'agit d'une contrainte financière qui continue de retenir l'attention des gestionnaires. Le trafic au pont international de la voie maritime a augmenté de plus de 3 % au cours de l'exercice précédent, mais les passages exempts de péage ont augmenté plus rapidement que ceux avec péage. La Société cherche donc l'appui de la Couronne pour compenser ce manque à gagner, et cet enjeu constitue une importante préoccupation pour assurer la viabilité financière à long terme du pont et de la filiale, la CPIVM.





## Contribution financière

L'ajout de perspectives financières aux données des ponts donne un aperçu supplémentaire du contexte opérationnel et financier de la Société.



Le tableau précédent illustre le nombre de passages prévus pour l'exercice 2019-2020 qui sont assujettis aux droits de péage de la SPFL ou de sa filiale. En superposition, on peut observer l'effet du total des produits de péage sur les produits de chaque emplacement de la SPFL. En ce qui concerne le trafic total comptabilisé aux postes de péage gérés par la SPFL, les voyageurs en direction des États-Unis transitant par le pont Blue Water ne représentent que 11 % de passages de plus que l'ensemble du trafic du pont international des Mille-Îles, et près de 8 % de moins que le pont international de la voie maritime. Pourtant, le pont international Blue Water représente environ les deux tiers des produits de péage de la Société.

Ces données font ressortir la valeur économique de cet emplacement et du trafic commercial dans son ensemble. Les produits de péage provenant des trois autres ponts sont également assujettis à un partage des produits avec les partenaires américains, ce qui réduit encore davantage leur incidence sur la situation financière de la SPFL. Le pont international de la voie maritime est également fortement touché par un grand nombre de passages gratuits.

## Analyse FFPM

Dans l'exécution de son mandat, la Société compose avec des facteurs internes et externes qui peuvent influencer ses résultats. Après avoir dégagé ces facteurs, la SPFL en fait le suivi et élabore des plans de façon à pouvoir composer avec des changements importants. Elle met en place une approche commune à l'ensemble de ses ponts pour traiter les questions clés qui touchent l'ensemble du portefeuille, tout en tenant compte des caractéristiques et exigences locales.

### FORCES

- Des emplacements stratégiques, en particulier pour le pont Blue Water ;
- Une autorité incontestée dans son champ de compétence et en ce qui concerne son mandat d'exploitation ;
- Une agilité, une souplesse et une capacité de s'adapter aux changements avec des ressources limitées ;
- Des actifs en bon état pour assurer leur pérennité à long terme ;
- Une gestion et des perspectives financières solides ;
- Une évaluation et une gestion efficaces du rendement et des risques ;
- L'appui de la Couronne et la bonne volonté des communautés d'utilisateurs ;
- Des partenariats avec des organismes collaboratifs, engagés et réceptifs ;
- Une direction expérimentée, un personnel engagé et compétent ;
- L'excellence de l'exécution des projets d'immobilisations ;
- La modernisation récente du cadre de gouvernance et des politiques.

### FAIBLESSES

- La viabilité financière de la filiale, la CPIVM, et les effets de l'accord binational ;
- Le manque à gagner résultant des exigences de l'ASFC et de l'ACIA ;
- La mise en œuvre complète du programme de gestion des actifs des entreprises ;
- La nécessité d'attendre plusieurs années avant d'avoir accès à des réserves de trésorerie, ce qui complique l'exécution des projets ;
- La viabilité financière qui dépend des produits de péage et d'une faible diversité des produits ;
- Un mandat qui limite la diversification financière et les possibilités de croissance ;
- Un retard en matière de système de gestion de droits de péage et d'automatisation des transactions ;
- Une position prospective et défensive à l'égard de facteurs externes.

### POSSIBILITÉS

- Une stabilité globale du climat économique malgré les incertitudes commerciales ;
- Une amélioration de l'automatisation et de l'interface Web ;
- Une analyse des impacts du changement climatique sur le marché et les actifs ;
- La diversification des sources de produits ;
- Les avantages de l'analyse prédictive des mégadonnées et des rapports ;
- L'augmentation de renseignements commerciaux accessibles ;
- L'augmentation de la visibilité et de l'engagement au sein du gouvernement ;
- La poursuite de l'optimisation et de l'alignement des ressources sur les priorités, les stratégies et les objectifs ;
- Une possibilité d'intégration future avec d'autres ponts internationaux ;
- La facilitation de passage pour les droits de péage prépayés et pour les véhicules électriques.

### MENACES

- L'incapacité à influencer les tendances macroéconomiques relatives à l'utilisation des ponts ;
- Les conséquences des fluctuations monétaires sur les décisions de déplacement ;
- La volatilité de l'économie mondiale et l'augmentation du nombre de politiques commerciales protectionnistes ;
- Les fluctuations imprévisibles des comportements socioéconomiques ;
- L'imprévisibilité des problèmes de dotation en personnel et de technologie utilisée pour la gestion des frontières ayant un effet de congestion dissuasif à la frontière ;
- L'impact des changements climatiques sur les actifs, les procédures et l'exploitation des ponts ;
- La sécurité des ressources (humaines, matérielles et informationnelles) ;
- L'évolution des profils régionaux en matière d'emploi, de fabrication et de déplacements ;
- La modification des préférences et des itinéraires des voyageurs de la région ;
- La concurrence, en particulier dans le corridor Windsor-Détroit.



## Vue d'ensemble du service des ressources humaines

Le tableau suivant donne un aperçu du nombre actuel d'employés travaillant pour la Société ou pour sa filiale.

Fonction	Employés (à temps plein ou à temps partiel)
Haute direction	5
Ingénierie et gestion des actifs	35
Exploitation, installations et sécurité	46
Services généraux	28
<b>Total:</b>	<b>114</b>

Le 20 décembre 2019, une nouvelle convention collective a été conclue avec la section locale 501 de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Touchant environ 45 employés syndiqués au pont Blue Water, la nouvelle convention d'une durée de quatre ans s'échelonne jusqu'en novembre 2023, ce qui assurera de la stabilité à la Société tout en continuant de mettre l'accent sur la prestation de services de la meilleure qualité possible pour ses partenaires et sa clientèle. La convention collective fournit un cadre permettant des augmentations suivant le coût de la vie ainsi qu'une augmentation des salaires de départ qui permettent à la SPFL de demeurer un employeur de choix dans la région de Sarnia, et ce, pendant toute la durée de la convention collective.

De plus, le personnel du pont international des Mille-Îles et celui du pont international de Sault Ste. Marie relevant du partenaire américain ne sont pas touchés par les politiques et les procédures du Service des ressources humaines de la SPFL.

### La concurrence

Il existe divers modèles de propriété et de gestion de ponts internationaux qui avantagent certains ponts par rapport à d'autres en raison de divers facteurs comme l'emplacement géographique, le pays d'origine et le modèle d'affaires. Le pont Blue Water fait face à la plus forte concurrence, en particulier de la part du tunnel Detroit-Windsor, du pont Ambassador et, dans le futur, du pont international Gordie-Howe.

Jusqu'ici, le pont Blue Water a su profiter du mécontentement à l'égard de la congestion dans le corridor Windsor-Détroit pour se positionner comme étant le deuxième passage commercial le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis. En effet, selon les études de trafic, le pont Blue Water est privilégié par les longs routiers pour se déplacer entre le noyau industriel ontarien et le centre ou le sud-ouest des États-Unis, notamment vers la ville de Chicago ou l'état du Texas. Le pont Blue Water tire la majorité de ses produits du trafic commercial.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mise en service du futur pont international Gordie-Howe vers la fin de 2024 entraînera un bouleversement immédiat des tendances du trafic régional. Bien que le nouveau pont et ses accès directs, fluides et attrayants aux autoroutes locales de l'Ontario auront des répercussions importantes sur son voisin le plus proche, le pont urbain Ambassador vieillissant, on observera sans doute des effets collatéraux au pont Blue Water. Selon les analyses et les prévisions, les clients commerciaux de ce pont se tourneront vers d'autres solutions. Puisque la Société cherche activement à rembourser sa dette, ces nouveaux trajets nuiront à sa capacité d'accumuler des réserves pour financer ses projets à long terme.



Tout impact sur les produits du pont Blue Water aura des répercussions sur les perspectives financières et la planification opérationnelle de l'ensemble du portefeuille de ponts de la SPFL.

La Société a anticipé la situation en prenant et en continuant de prendre des mesures d'atténuation et elle continuera de surveiller cette situation et la politique de péage du pont avec une grande attention, en particulier si les résultats sont en deçà des prévisions économiques.

En même temps, le pont international des Mille-Îles et celui de la voie maritime rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg-Prescott, qui bénéficie d'un modèle d'affaires différent et privatisé. Plus précisément, ce pont exploité entièrement par une entité américaine, utilise une stratégie agressive de péage, en plus d'être exempté de participer aux coûts des installations en vertu de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*. Les droits de péage concurrentiels du pont international Ogdensburg-Prescott limitent considérablement la marge de manœuvre de la SPFL à l'égard de sa gestion tarifaire pour les deux ponts qu'elle gère dans cette région.

À l'exception du pont international de la voie maritime, les ponts de la SPFL sont tenus d'assumer les coûts de l'Agence des services frontaliers du Canada et d'autres installations mandatées par le Canada. Les contraintes financières résultant de l'obligation d'accorder le libre passage aux membres de la collectivité autochtone toujours plus nombreuse au pont de la voie maritime nuisent à la capacité de la Corporation du pont international de la voie maritime, Limitée d'être financièrement autonome et de couvrir ses dépenses comme le stipule la *Loi sur les douanes*.

La SPFL observe attentivement la concurrence et adapte ses plans, notamment l'augmentation des droits de péage, le suivi des dépenses et des seuils d'endettement, tout en recherchant de nouveaux moyens de générer des produits pour assurer la viabilité financière à long terme des quatre ponts internationaux.





## Technologie

Comme beaucoup de Nord-Américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des modes de paiement autres que l'argent comptant. Pour assurer l'efficacité continue de ses activités, la SPFL doit également continuer de répondre à leurs besoins en adoptant des technologies pertinentes. Le recours à la technologie par l'ensemble des intervenants des ponts croît rapidement. Elle est intégrée dans toutes les activités de gestion du trafic, qu'il s'agisse de la perception des droits de péage, du prédédouanement des personnes et des chargements commerciaux, des voyageurs de confiance ou de la gestion des temps d'attente à la frontière. De plus, étant donné les nombreux reportages à propos du vol de données qui circulent dans les médias, la SPFL doit s'assurer de protéger la confidentialité des données de paiement de sa clientèle si elle veut la mettre en confiance.

La SPFL continuera à investir dans la technologie, seule ou en partenariat avec les autres intervenants, afin de faciliter davantage les échanges commerciaux, d'assurer une efficacité optimale de ses activités, et de satisfaire sa clientèle. Plus précisément, la SPFL a récemment lancé le programme ConneXion pour grands voyageurs, qu'elle a d'abord mis en œuvre au pont Blue Water. Le programme utilise les technologies d'identification par ondes radio et d'automatisation des paiements pour accélérer le traitement de documents douaniers des véhicules non commerciaux. Des ressources supplémentaires d'autogestion et de facilitation des comptes utilisateurs ont également été mises en œuvre.

Comme l'utilisation et l'inscription au programme ConneXion augmentent de jour en jour, on prévoit d'étendre l'utilisation du programme aux véhicules commerciaux et, à terme, d'étendre l'adhésion à d'autres ponts.

De plus, elle cherchera à fidéliser sa clientèle en mettant en œuvre divers programmes incitatifs, en utilisant des programmes d'extraction de données et en lançant des campagnes ciblées pour augmenter l'engagement de la clientèle. La SPFL examinera également le potentiel qu'offre la collecte de données en temps réel pour améliorer la planification et l'analyse prédictive du trafic, de façon à optimiser la gestion de la circulation et la prise de décisions.



## Initiatives opérationnelles notables

Dans ses rapports précédents, la SPFL a regroupé le rendement de ses programmes en quatre catégories. L'exercice précédent a été marqué par plusieurs événements ou activités qui ont eu ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les activités de la Société en plus d'apporter de la valeur dans chacun des quatre secteurs de rendement du programme. De même, la Société s'est engagée à mettre en œuvre un certain nombre de nouvelles initiatives notables à court terme. Voici un survol du contexte et des spécificités de chacun.

### À l'échelle de l'entreprise

La SPFL continue d'élaborer des processus de gestion d'actifs au moyen d'un programme modernisé intégrant des unités commerciales élargies, ce qui se traduira à terme par une base de données étoffée qui permettra à la SPFL de prendre de meilleures décisions en ce qui a trait à sa stratégie de dépenses en immobilisations. La Société a lancé une étude d'impact des conditions météorologiques et des changements climatiques pour déterminer et quantifier les vulnérabilités de la Société et les secteurs de risque liés aux facteurs environnementaux et aux objectifs de gestion des actifs.

La Société, de concert avec trois de ses partenaires propriétaires de ponts internationaux, amorce un processus de définition des besoins communs pour l'acquisition d'un système de gestion des droits de péages de nouvelle génération partagés entre plusieurs emplacements.

En interne, la Société a intégré et mis à jour le système utilisé pour la gestion des ressources humaines, la planification des effectifs et l'intégration de la paie à deux emplacements. De plus, la Société a lancé le programme communautaire ConneXion pour permettre au personnel de tisser des liens avec la collectivité au moyen d'activités coordonnées de bénévolat.

### Au pont international de Sault Ste. Marie

L'accent porte sur l'entretien régulier et planifié des ponts et des installations. Depuis la fin des derniers travaux de rénovation importants, aucune autre dépense importante en immobilisations n'est prévue pour cet emplacement. Au cours de la présente saison, des travaux d'entretien, de revêtement, d'étanchéité et de traitement de la surface ont été réalisés sur la partie américaine, ce qui a permis de terminer l'ensemble des travaux des parties canadienne et américaine. De plus, le dessus de la pile 20, élément en béton essentiel surplombant un agencement complexe, a été recouvert pour renforcer sa résistance à l'humidité.



### Au pont Blue Water

Le projet de construction ciblé visant à ajouter une boucle à la route menant à l'esplanade du pont canadien est terminé. Ce projet de rampe d'accès d'urgence sert de voie d'accès pour faciliter le retrait de véhicules entravant la voie principale, facilite le passage de véhicules interdits au Canada devant retourner aux États-Unis, en plus de faciliter l'accès aux installations de courtage en douane de l'immeuble administratif de la SPFL pour les véhicules commerciaux à destination des États-Unis. La démolition d'un bâtiment administratif désaffecté a permis de libérer de l'espace sur l'esplanade du pont pour de nouvelles installations.

Après l'atteinte de l'ensemble des principaux objectifs du cycle de planification de 2004, la SPFL a commandé la définition d'un nouveau plan directeur pour l'esplanade canadienne du pont Blue Water, en mettant l'accent sur une hausse des produits. La phase d'évaluation vise à examiner les possibilités de développement commercial de l'esplanade, à optimiser et à rationaliser les activités existantes, de façon à accroître la rentabilité. Sur la base d'analyses de rentabilité individuelles à l'appui de chaque activité proposée, la phase d'exécution du plan directeur actualisé prévoit les éléments de réaménagement nécessaires à court, à moyen et à long terme pour assurer la vitalité et la pertinence de l'esplanade du pont.



Pour appuyer ses initiatives vertes, la SPFL a lancé un programme pilote à deux emplacements, dont le pont Blue Water, pour offrir aux conducteurs de véhicules électriques des bornes de recharge rapide sécuritaires à courant continu. Le programme de soutien aux véhicules électriques de la SPFL offre des bornes de recharge ultra rapide de 25 kW pour tous les types de connecteurs sur le marché afin de permettre aux conducteurs de reprendre la route rapidement.



### Au pont international des Mille-Îles

Après la fin récente d'importants travaux de rénovation, aucune autre dépense importante en immobilisations n'est prévue pour cet emplacement. L'accent porte sur l'entretien régulier et planifié des ponts et des installations.

Le remplacement du système de gestion des droits de péage est terminé. Cette modernisation jette les bases pour d'autres innovations technologiques.

Il faut souligner qu'à l'heure actuelle, la General Services Administration investit 215 M\$ US pour moderniser et agrandir ses installations douanières et de protection des frontières. La modernisation s'effectuera en deux étapes, la composante commerciale devant s'achever à la fin de 2020 et le reste à la fin de 2022. Ces travaux auront probablement une certaine incidence sur l'attrait de ce pont pendant et peu après les travaux de construction.

Il s'agit du deuxième emplacement où la SPFL met son projet pilote de bornes de recharge rapide sécuritaires à courant continu à la disposition des conducteurs de véhicules électriques.

### Au pont international de la voie maritime

En appui aux efforts de la Couronne pour régler les revendications territoriales de longue date et en attendant la ratification d'un accord de règlement proposé par la collectivité locale, la SPFL se prépare à une activité à volets multiples de 30 mois pour le déménagement de ses installations de l'île Cornwall. Le projet comprend l'optimisation de l'esplanade du pont canadien sur les terrains du chenal. Parmi

les autres résultats découlant de cette initiative, mentionnons la création de nouvelles voies de circulation et la création de voies réservées aux membres admissibles des Premières Nations du Canada.

Au cours de la période de planification, la SPFL entend collaborer avec la Couronne à déterminer et à mettre en œuvre des mesures durables pour compenser la perte de produits qui découlent du volume élevé de passages exempts de péage à ce pont.

En ce qui concerne l'entretien continu du pont et des installations, on projette le remplacement d'une plateforme d'entretien mobile sous le pont du chenal sud au coût de 3 M\$ à l'été 2020.

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La SPFL, comme elle existe aujourd'hui, a vu le jour au début de 2015 après la fusion avec ses filiales de l'entité qui l'a précédée. Depuis, la Société se concentre sur la consolidation et la rationalisation de ses processus internes. Elle tire désormais parti de ses gains d'efficacité pour mettre en place des mesures qui reposent sur les connaissances acquises au cours des dernières années. La SPFL continue à parfaire sa stratégie de croissance de son portefeuille, d'innovation et d'excellence opérationnelle.

## Objectifs stratégiques

La Société continue de mettre l'accent sur le cœur et l'avenir de ses activités. Bien que la pérennité et la sécurité des actifs ainsi que l'optimisation opérationnelle demeurent des éléments fondamentaux du mandat, une importance accrue est accordée au perfectionnement des compétences et au maintien de talents pour garantir la viabilité à long terme de l'entreprise et de sa filiale.

L'atteinte des objectifs de la Société se réalisera en mettant l'accent sur les éléments suivants :

1. préparer le personnel de la SPFL à la nature du travail et aux emplois de l'avenir ;
2. gérer les actifs et les infrastructures ;
3. préserver la viabilité financière de la Société ;
4. investir en technologie et en innovation.



## Principales activités prévues

En plus des activités de routine, la SPFL prévoit d'accomplir les activités stratégiques graduelles ci-après.

Échelle de risques :

Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Niveau de risque
<b>Le personnel</b>	Le recrutement de talents et le maintien en poste d'employés d'expérience	La diversification des compétences	Un plan d'action pour recenser les lacunes en matière de compétences	<b>Faible</b>
	Le perfectionnement des compétences des employés	Un milieu de travail sain et respectueux	Des compétences et des connaissances s'alignant sur le plan de relève	<b>Faible</b>
	L'engagement du personnel	Des employés dévoués et engagés	Une amélioration des résultats du sondage de satisfaction des employés	<b>Faible</b>
	L'engagement communautaire	Une notoriété de l'entreprise accrue	Des activités et des partenariats avec les groupes communautaires	<b>Faible</b>
<b>Les actifs et les infrastructures</b>	La création d'un programme de gestion des actifs	La mise en place d'un système de gestion des actifs	La planification du cycle de vie des actifs et des budgets définis par le programme de gestion des actifs (2020-2021)	<b>Faible</b>
	La définition des problèmes climatiques pouvant nuire à la croissance à long terme	La vulnérabilité aux changements climatiques	L'élaboration d'un plan d'action contre les changements climatiques et l'état d'avancement de mesures	<b>Faible</b>
	La remise en état de la travée au pont Blue Water	La restauration de l'actif	La réalisation des projets selon les spécifications, les délais et le budget	<b>Faible</b>
	Le plan directeur du pont Blue Water	L'élaboration d'un plan d'action pour l'emplacement	Le plan est achevé – La coordination du projet par le Michigan Department of Transportation	<b>Faible</b>
<b>La viabilité financière</b>	Les stratégies de tarification des péages	Le maintien de la stabilité et de la structure budgétaires	Les tendances de trafic et les parts de marché	<b>Modérée</b> Un creux des volumes de trafic depuis dix ans L'arrivée prochaine d'un nouveau pont international
	La mise en place d'un mécanisme officiel de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordé à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de sa filiale, la CPIVM	La mise en place d'un mécanisme de financement durable	Des progrès dans l'élaboration d'un cadre de financement	<b>Élevée</b> Une augmentation du ratio des passages exempts de péage dépassant les 70 %, entraînant une augmentation des coûts d'entretien et d'exploitation et ayant une incidence sur la viabilité financière du pont



<b>La viabilité financière (suite)</b>	L'amélioration de la gestion de la perception des péages	La modernisation des systèmes de gestion des droits de péage et des paiements	- Des partenariats avec des gestionnaires externes de multipéage -La mise en place de nouveaux systèmes	<b>Modérée</b> Réseau routier complexe et coûteux
	Le maintien du service à la clientèle ou l'ajout d'équipement	L'accessibilité des services à la demande aux ponts de la SPFL	Une augmentation des produits tirés de la location et d'autres produits diversifiés non liés au péage	<b>Modérée</b> Incertitudes liées à la planification
<b>La technologie</b>	Les analyses prédictives du trafic en temps réel	L'amélioration de la planification des horaires du personnel et des activités	La mise en place d'une solution d'agrégation et d'une solution d'analyse de données	<b>Modérée</b> Dépendance à l'égard des entités externes
	Un plan directeur pour les technologies	Un plan d'action pour l'orientation des actifs technologiques	Le plan est achevé –	<b>Faible</b>
	L'exploration de données axées sur le client	Une prise de décision qui s'appuie sur des données et des campagnes promotionnelles	La définition des principales activités d'exploitation et de marketing en fonction de l'analyse des données (2020-2021)	<b>Faible</b>
	L'intégrité des données	Des données précises, à jour et sécurisées	- L'accès à l'ensemble des données de l'entreprise - Une vérification de la sécurité favorable	<b>Modérée</b> La conversion des données recueillies de façon manuelle et la croissance des risques externes liés à la cybersécurité



## Priorités d'exploitation à court terme

L'exploitation de ponts internationaux est complexe et comprend la perception de péages, la gestion du trafic, l'inspection et l'entretien régulier des éléments d'actifs, des projets de renouvellement des immobilisations et les activités associées aux baux commerciaux.

Un groupe interne effectue le suivi d'un certain nombre de politiques et de questions d'exploitation afin de s'assurer que les interventions et la gestion des risques soient les plus efficaces et les plus efficaces possible. Pendant la période de planification, la SPFL évalue chacun de ces éléments à l'échelle du portefeuille afin de définir les pratiques exemplaires et de continuer à améliorer sans cesse la réalisation de son mandat. Ces éléments comprennent, mais sans s'y limiter :

- Un service à la clientèle de qualité ;
- l'amélioration des installations aux ponts ;
- une autonomie financière pour les activités courantes ;
- De bonnes relations avec les parties prenantes ;
- le maintien de l'engagement intrinsèque des employés.

## Évaluation des risques

La Société surveille et gère son profil de risque au moyen des dix catégories de risque ci-après :

1. La sécurité matérielle des ponts ;
2. les technologies :
  - a. la sécurité ;
  - b. Les systèmes ;
3. la gestion de la main-d'œuvre ;
4. les risques organisationnels ;
5. la fraude et la corruption ;
6. la viabilité financière ;
7. la concurrence ;
8. les partenariats et les parties prenantes ;
9. la perception du public ;
10. la sûreté des ponts :
  - a. l'intégrité des actifs
  - b. Le facteur humain.



Parmi ces catégories, les principaux facteurs de risque nécessitent que l'on veille à ce que :

- les ponts se prémunissent contre toute utilisation abusive ou toute menace ;
- les technologies de la Société demeurent pertinentes et à jour, notamment dans les domaines de la sécurité de l'information, de la fiabilité, du traitement des paiements et de l'archivage de documents ;
- les questions relatives au péage et aux défauts d'arrêt au pont international de la voie maritime, de même que le risque financier découlant du grand nombre de passages exempts de péage font l'objet d'une surveillance et d'améliorations continues.

La Société est actuellement en train de définir ses exigences à l'égard d'un nouveau système de paiement dans le but d'atténuer ses risques dans ce domaine. De plus, elle évalue les partenariats potentiels avec des fournisseurs de systèmes d'automatisation des péages bien établis. La mise en place d'une solution de gestion de documents et de dossiers électroniques conforme à la norme GCDocs assure la pérennité de la gestion de documents et d'archives.

Pour s'assurer que les dépenses de fonctionnement de la filiale respectent le budget et les produits, la CPIVM a mis en place une stratégie de gestion des coûts prudente. La SPFL agit en étroite collaboration avec Transports Canada et avec le soutien d'Affaires autochtones et du Nord Canada afin de composer avec les questions touchant la collectivité autochtone, notamment l'exemption de péage.



# VUE D'ENSEMBLE DES FINANCES

## Introduction

L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de produits pour couvrir ses activités quotidiennes et mettre en œuvre un programme de gestion des actifs axé sur les risques, tout en dégagant des excédents financiers de façon à répondre de façon responsable aux besoins actuels et futurs en capitaux des ponts, des approches et des installations. À l'heure actuelle, les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations sont financées par l'entreprise, puisqu'il n'y a aucun projet approuvé financé par l'État. Cependant, la SPFL travaille activement avec l'État en ce qui concerne :

- la mise en place d'un mécanisme officiel de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordé à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de sa filiale, la CPIVM ;
- l'obtention de financement pour le déménagement de ses installations de l'île Cornwall dans le cadre d'une entente entre la Couronne, représentée par Transports Canada, et le Conseil des Mohawks d'Akwesasne ;
- la conclusion du transfert des terrains du chenal, dans la région de Cornwall, de l'État (Transports Canada) à la SPFL.

Il n'y a aucun changement notable dans le mandat et les activités de la SPFL et, par conséquent, les produits et les dépenses de fonctionnement budgétées sont conformes aux prévisions de l'année en cours. De plus, la SPFL continue de rembourser ses prêts à arrivant à échéance et de mettre en œuvre la prochaine phase de son plan directeur au pont Blue Water, à Point Edward.



## Budget d'exploitation

Les produits d'exploitation de la SPFL se composent :

- de droits de péages perçus aux ponts internationaux (87 %) ;
- de contrats de location et permis (11 %) tirés :
  - d'immeubles commerciaux situés aux esplanades comme les boutiques hors taxes, les services d'alimentation, ainsi que les édifices dédiés au courtage ;
  - d'immeubles situés aux abords des ponts, conservés pour une utilisation ultérieure ;
  - de licences et de permis pour les services publics et les autres services exploitant les droits de passage ;
- d'intérêts et d'autres produits divers (2 %).

La Société prévoit d'enregistrer un déficit moyen des dépenses de 3,4 M\$ par an. Déductions faites de l'amortissement et des frais d'intérêt, il en résulte un excédent de 14,2 M\$ par an. Ces fonds sont utilisés pour rembourser l'importante dette héritée et pour répondre aux besoins de dépense en immobilisations. Au fur et à mesure que la dette sera remboursée, la SPFL verra ses frais d'intérêt diminuer de façon notable, passant de 3,9 M\$ en 2019-2020 à 1,6 M\$ en 2024-2025.

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT								
pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-2019	Prévision actuelle 2019-2020	Budget principal 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
TOTAL DES PRODUITS	42 783	43 059	44 783	43 774	45 261	45 275	45 726	45 024
TOTAL DES CHARGES	43 357	45 382	46 053	48 246	48 675	49 291	49 543	50 773
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(574)	(2 323)	(1 270)	(4 472)	(3 414)	(4 016)	(3 817)	(5 749)
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	3 395	3 537	3 506	3 505	3 450	3 450	3 450	3 450
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(4 401)	(3 911)	(3 889)	(3 444)	(2 968)	(2 509)	(2 072)	(1 610)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(1 580)	(2 697)	(1 653)	(4 411)	(2 932)	(3 075)	(2 439)	(3 909)

CAMIONS  
ABUSÉS

CAMIONS  
↓

## Dépenses en immobilisations

En 2020-2021, la Société prévoit d'engager 15,7 M\$ pour des dépenses en immobilisations financées à même les activités de la SPFL et 22,7 M\$ supplémentaires au cours des quatre années suivantes. Environ 90 % des projets financés par la SPFL seront réalisés sur le pont et l'esplanade du pont Blue Water à Point Edward. Ces projets portent sur certains éléments du plan directeur de cet emplacement de façon à ce que les immobilisations soient correctement entretenues avant l'ouverture d'un nouveau pont dans la région. L'autre 10 % provient de la part de la Société dans des projets conjoints avec ses partenaires exploitants et d'autres travaux divers aux trois autres ponts de la SPFL.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS									
pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget					
	Réel 2018-19	Prévision actuelle 2019-20	Budget principal 2019-20	2020- 21	2021- 22	2022- 23	2023- 24	2024- 25	
FINANCEMENT									
Dépenses financées par le gouvernement	3 464	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses financées par la SPFL	10 068	5 147	13 937	15 748	8 766	2 965	6 843	4 078	
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>13 532</b>	<b>5 147</b>	<b>13 937</b>	<b>15 748</b>	<b>8 766</b>	<b>2 965</b>	<b>6 843</b>	<b>4 078</b>	
Proposition de la SPFL à Transports Canada FINANCEMENT ET DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS									
Amélioration du point d'entrée de Cornwall pour les installations de l'ASFC et les nouvelles installations de la SPFL pour les activités du pont <sup>(1)(2)</sup>			-	2 000	8 000	9 000	-	-	
<b>TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>	<b>8 000</b>	<b>9 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

<sup>1)</sup> Proposition de financement à Transports Canada dans le cadre des discussions concernant les revendications territoriales au pont international de Cornwall et d'autres questions fédérales connexes. La réalisation dépend des autorisations accordées pour chaque projet.

<sup>(2)</sup> Les dispositions de l'article 6 de la Loi sur les douanes sont actuellement appliquées par l'ASFC en raison du droit de libre passage accordé à long terme.



## Dette

La Société dispose de mécanismes de financement pour la partie des grands projets d'immobilisations. En vertu de la *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013*, la SPFL peut emprunter un maximum de 130 M\$ avec l'approbation du ministre des Finances.

La SPFL dispose de deux contrats de financement pour la réfection d'immobilisations et d'infrastructures. Il s'agit d'un prêt et d'une émission d'obligations de l'une des anciennes filiales de la Société, conclus avant la fusion en 2015.

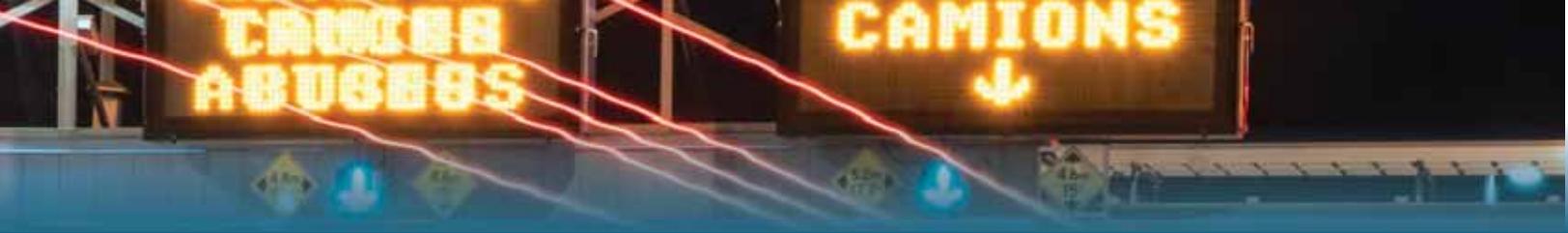
En vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre des Finances a approuvé les conditions de chacun de ces accords financiers. Le niveau d'endettement des emprunts et des obligations passera de 3,1 M\$ et de 51,9 M\$, respectivement, au 31 mars 2020 à 20,2 M\$ en obligations payables uniquement le 31 mars 2025, soit une réduction de 63 %. Les intérêts payés au service de la dette passeront de 3,9 M\$ pour l'exercice 2019-2020 à 1,6 M\$ pour l'exercice 2024-2025.

En janvier 2016, la SPFL a mis en place un plan de remboursement de la dette qui précise son intention de la rembourser à échéance. Par conséquent, le seul prêt de 2,8 M\$ sera remboursé, à sa date d'échéance, en 2021-2022. Contrairement au paiement des emprunts, la SPFL a choisi de ne pas accélérer les paiements sur ses obligations à échéance, en raison de l'importance de la prime qui y est associée. Ainsi, les obligations viendront à échéance en juillet 2027, et la SPFL remboursera 31,7 M\$ en capital et 12,2 M\$ en intérêts au cours des cinq prochaines années.

Au 31 mars 2020, en plus des emprunts et obligations à payer, la SPFL a un passif de location de 1,5 M\$ pour ses bureaux d'Ottawa. D'ici à la fin de l'exercice 2024-2025, le solde de la dette locative sera de 0,4 M\$. Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun nouveau contrat de location important, par conséquent, elle ne prévoit aucun contrat de location devant être approuvé en vertu de l'article 127, paragraphe 3, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et au *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.



*Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun nouveau contrat de location important, par conséquent, elle ne prévoit aucun contrat de location devant être approuvé.*



## Perspectives financières

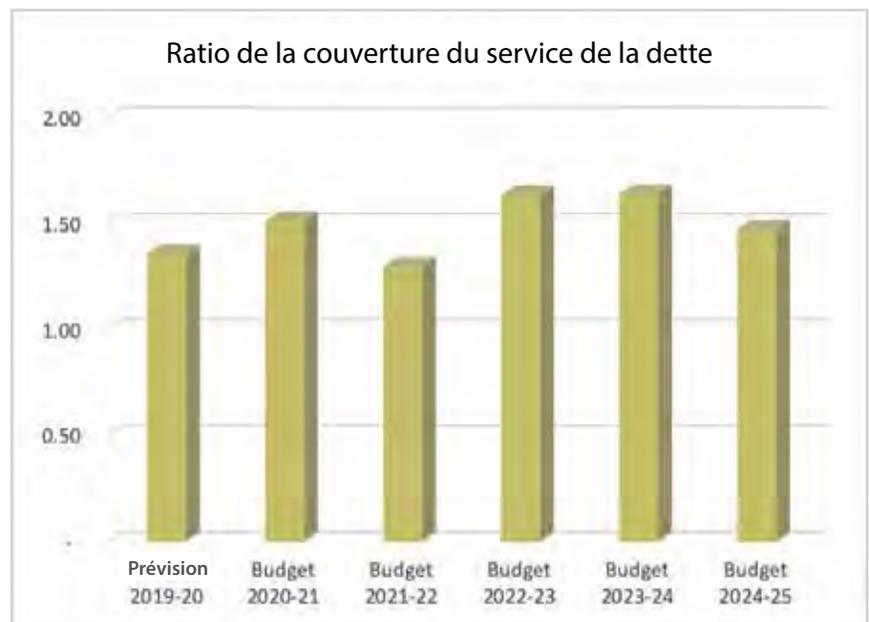
L'agence Standard & Poor's Financial Services LLC (S&P) évalue périodiquement les risques financiers de la SPFL. En août 2019, elle a relevé ses notes d'émetteur à long terme et de dette de premier rang non garantie à A+, avec des perspectives stables. La stabilité des perspectives reflète les attentes de l'agence S&P pour les deux prochaines années, à savoir que le trafic et les produits de la FBCL augmenteront de façon modeste et que la Société poursuivra sa stratégie de remboursement de la dette et n'aura besoin d'aucun soutien financier extérieur. L'agence S&P conclut qu'en dépit de la volatilité du trafic et de notre exposition croissante à la concurrence à moyen terme, les services de base qu'offre la SPFL constituent des éléments économiques déterminants, et que les risques auxquels l'entreprise fait face sont faibles par rapport à d'autres industries et d'autres secteurs d'activités ».

La source de produits est soutenue par le transport de marchandises par camion, qui représente le plus important mode de livraison pour 90 % à 95 % des exportations de l'Ontario à destination du marché américain. Le portefeuille de ponts de la SPFL représente plus de 32 % des passages de camions entre l'Ontario et les états du Michigan et de New York. La SPFL fait face à la concurrence d'autres ponts menant aux États-Unis, mais ces installations concurrentes desservent

des régions économiques différentes. Soulignons que si les fluctuations à la baisse du trafic commercial se prolongeaient, cela se répercuterait sur le plan financier de la SPFL.

Bien que la SPFL exerce un certain contrôle sur les droits de péage, il importe de noter que la plupart des ponts internationaux sont gérés de façon conjointe avec les partenaires américains en vertu d'accords internationaux. En ce qui concerne les produits, la capacité de modifier unilatéralement les droits de péage pour générer des produits supplémentaires est soumise aux différences qui existent entre les politiques du Canada et celles des États-Unis.

En ce qui concerne les dépenses, alors que les propriétaires des ponts canadiens doivent se conformer à l'article 6 de la *Loi sur les douanes*, à la *Loi sur la protection des végétaux* ainsi qu'à la *Loi sur la santé des animaux* et fournir des installations à l'Agence des services frontaliers du Canada ainsi qu'à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, les propriétaires ou les exploitants des ponts américains n'ont pas l'obligation de payer de telles dépenses pour les installations douanières du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (U.S. Customs and Border Protection). De plus, compte tenu des ententes signées par la Couronne prévoyant le libre passage pour les membres de la collectivité autochtone, cet article de la



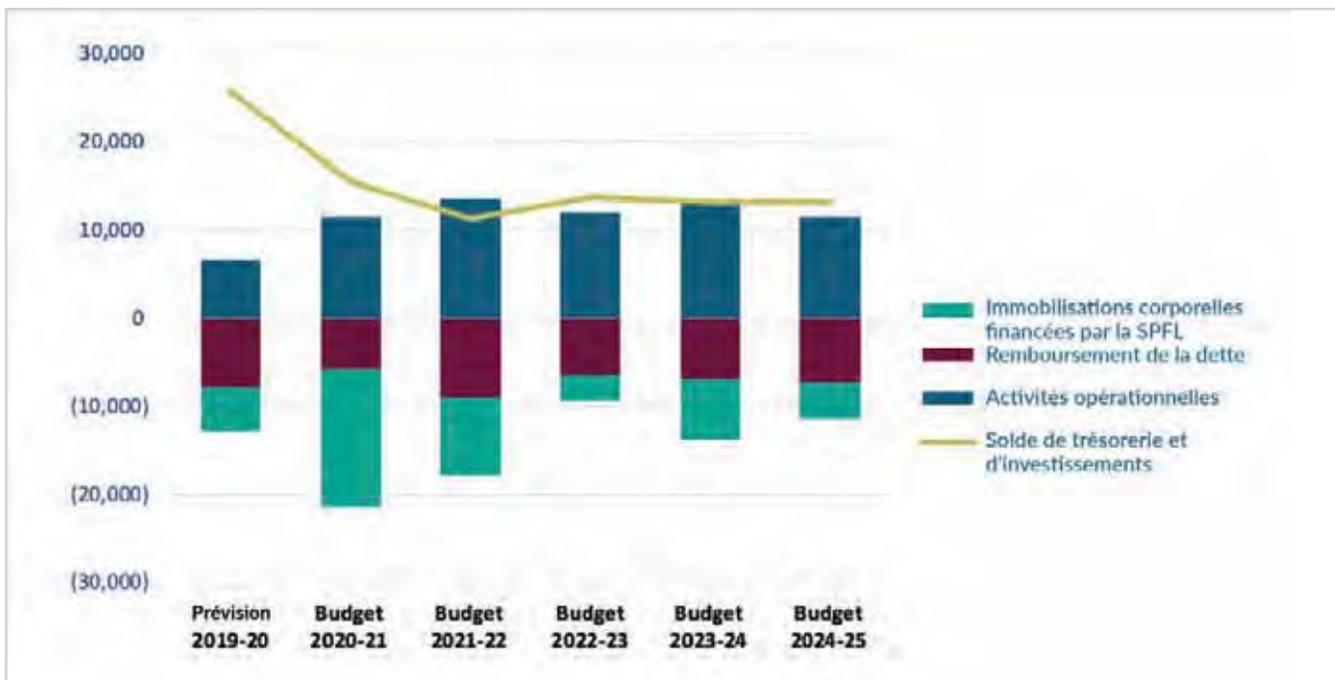


*Loi sur les douanes* ne s'applique pas au pont international de la voie maritime puisque la charge d'exploitation nuirait grandement à la viabilité financière de ces installations.

Enfin, on prévoit que le niveau global de la dette de la SPFL diminuera à mesure que les soldes des prêts seront réduits. Bien que la stratégie consiste à rembourser les emprunts lorsqu'ils deviennent exigibles, la SPFL souhaite également maintenir un ratio de couverture du service de la dette (RCSD) élevé. L'année où la dernière tranche du prêt est remboursée (2021-2022), le RCSD est à son plus bas, soit à 1:17, et les années qui ne comportent aucun remboursement, le ratio varie de 1:5 à 1:6. Cette judicieuse stratégie de gestion de la dette permettra de réduire le remboursement de la dette pendant la durée des prêts et réduira au minimum le besoin de s'endetter davantage.

## Prévisions des flux de trésorerie

Un résumé de la situation financière de la SPFL pour la période couvrant le plan d'entreprise est illustré au tableau suivant. Les flux de trésorerie de chaque exercice se comparent à la valeur totale de trésorerie et des investissements budgétés.





Bien que la Société prévoie des flux de trésorerie positifs provenant de l'exploitation au cours des cinq prochaines années, ceux-ci seront réinvestis dans un programme de gestion des actifs axé sur les risques, ainsi que dans le remboursement de prêts et d'obligations de la SPFL. La SPFL se concentrera sur la mise en œuvre de la prochaine phase du plan directeur à Point Edward, dont les dépenses en immobilisations déterminées seront financées à l'interne.

Par conséquent, l'encaisse et les investissements de la SPFL diminueront de façon notable au cours des cinq prochaines années, passant de 25,7 M\$ au 31 mars 2020 à 11,3 M\$ en 2021-2022 et à 13,3 M\$ à la fin du cycle quinquennal. Toutefois, à la fin de ce cycle quinquennal, les immobilisations de la SPFL auront été grandement modernisées, et on s'attend à ce que les cycles quinquennaux suivants se traduisent par une diminution des dépenses en immobilisations. Cette stratégie permettra d'assurer l'entretien adéquat des immobilisations de la SPFL avant l'ouverture d'un nouveau pont dans la région, aura une incidence sur les produits de péage du pont Blue Water et limitera la capacité de la SPFL d'investir dans l'amélioration des immobilisations. La SPFL a également la possibilité de revoir et de modifier le plan de remboursement des emprunts afin de hausser le solde de l'encaisse et des placements.



# ANNEXES

1. Directives ministérielles
2. Structure de gouvernance de la Société
3. Résultats escomptés
4. Engagement de la présidente et première dirigeante à l'égard des résultats
5. Déclaration de la chef des finances
6. États financiers
7. Plan d'emprunt
8. Gestion des risques
9. Conformité aux exigences législatives et réglementaires
10. Priorités et orientation du gouvernement
11. Abréviations
12. Remerciements

# DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

À l'heure actuelle, la Société des ponts fédéraux Limitée fonctionne en suivant les recommandations transmises dans la lettre de mandat du premier ministre datée du 13 décembre 2019, envoyée à l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports.

<https://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transport>



# STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

À titre de société d'État, la SPFL est dirigée par un Conseil d'administration (le « Conseil ») et doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Le Conseil se compose de sept administrateurs, dont la présidente du Conseil, ainsi que la première dirigeante. La présidente du Conseil ainsi que la première dirigeante sont nommées par le gouverneur en conseil en vertu de la section 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les administrateurs, à l'exception de la présidente du Conseil ainsi que de la première dirigeante, sont nommés par le ministre avec l'accord du gouverneur en conseil.



Les activités du pont Blue Water et celles du pont international de la voie maritime sont gérées directement par la SPFL, tandis que la SPFL assure un rôle de liaison avec les autorités locales pour l'exploitation du pont international de Sault Ste. Marie et du pont international des Mille-Îles.

## Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

Le Conseil d'administration de la SPFL est responsable de la supervision et de l'orientation stratégique de la Société. Il établit les objectifs et l'orientation de l'entreprise, exerce une bonne gouvernance, suit de près ses résultats financiers, approuve les budgets et les états financiers, approuve les politiques et les règlements, et veille à ce que les risques soient déterminés et gérés. Le Conseil d'administration se réunit habituellement à huit reprises au cours d'un exercice financier.

À l'heure actuelle, le Conseil est appuyé dans son rôle et ses responsabilités par le comité des finances et de la vérification en vertu de la loi, ainsi que par un comité de gouvernance, politiques et ressources humaines.

Le Conseil a instauré une charte pour chacun des comités permanents ainsi que des directives d'exploitation qui régissent les activités de chaque comité. Le Conseil peut mettre sur pied d'autres comités au besoin pour l'aider à assumer ses responsabilités. La composition des comités peut changer, et la liste des membres des comités actuels figure sur le site Web de la Société.



## Administrateurs

Poste	Emplacement	Nomination	Durée
Pascale Daigneault Présidente	Sarnia, Ontario	Le 9 mai 2019	2 ans
Andrew Travis Seymour Vice-présidente	Ottawa, Ontario	Le 6 juin 2018	4 ans
Natalie Kinloch Première dirigeante et administratrice	North Glengarry, Ontario	Le 1er février 2019	5 ans
Karen Hill Administratrice	Ohsweken, Ontario	Le 1er février 2019	4 ans
John Lopinski Administrateur	Port Colborne, Ontario	Le 9 mai 2019	2 ans
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Administratrice	Montréal, Québec	Le 6 juin 2018	4 ans
Rakesh Shreewastav Administrateur et vice-président	Toronto, Ontario	Le 9 mai 2019	4 ans

## Comités

### Comité des finances et de vérification

Mandat — Selon les fonctions décrites dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité des finances et de la vérification (CFV) supervise et formule les recommandations soumises au Conseil dans les domaines de normes d'intégrité et de comportement, de la présentation de l'information financière, des pratiques de contrôle de gestion, de la gestion des risques et des besoins en assurance.

Le comité est chargé d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard des états financiers, de la vérification interne de la Société et du rapport annuel du vérificateur de la Société. Il est également responsable d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard d'un examen spécial, ainsi que sur les plans et les rapports qui en découlent. Le comité remplit d'autres fonctions que lui attribue le Conseil et qui font partie des règlements administratifs de la Société.

Membres — Le Conseil d'administration se compose de trois membres nommés par le Conseil, sur recommandation de la présidente du Conseil. Un des membres est désigné par le Conseil comme étant le président du comité, sur recommandation de la présidente du Conseil. La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.



## Comité de gouvernance, politiques et ressources humaines

**Mandat** — Ce comité aide le Conseil à superviser la gouvernance de la Société, les politiques et l'infrastructure du Conseil, ainsi que les ressources humaines. Le rôle du comité est d'appuyer le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités en effectuant une vérification des questions faisant partie de son champ de compétence. Son rôle ne consiste pas à accorder des approbations, mais plutôt à émettre des recommandations au Conseil à l'égard des approbations que celui-ci doit donner.

**Membres** — Le Conseil d'administration se compose de trois membres nommés par le Conseil, sur recommandation de la présidente du Conseil. Un des membres est désigné par le Conseil comme étant le président du comité, sur recommandation de la présidente du Conseil. La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

## Régime de vérification

Le régime de vérification est constitué de vérifications externes et internes. Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue une vérification annuelle des états financiers consolidés afin de confirmer qu'ils reflètent adéquatement les résultats d'exploitation et la situation financière, et que les activités ont été menées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau du vérificateur général du Canada procède aussi à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans pour confirmer que les actifs sont protégés et contrôlés, que les ressources financières, humaines et matérielles sont gérées efficacement et que les activités de l'entreprise sont menées de façon efficace.

Le régime de vérification interne vise à renforcer l'imputabilité, la gestion des risques, la gestion des ressources et la bonne gouvernance en veillant à ce que la vérification interne constitue un élément clé de la gouvernance. Des plans pluriannuels de vérification sont élaborés pour déterminer les secteurs de risques clés communs à tous les ponts. Le plan d'audit actuel se concentre sur la prévention de la fraude, les politiques et les contrôles internes.

## Cadres supérieurs

Les personnes qui suivent occupent un poste de cadre supérieur au sein de la Société :

Nom	Titre
Warren Askew	Chef de l'exploitation
Richard Iglinski	Dirigeant principal des finances
Thye Lee	Vice-président, ingénierie et construction
Anthony Pickett	Dirigeant principal des services corporatifs

## Exploitation des ponts

La structure organisationnelle de la SPFL ci-après lui permet de gérer tous les ponts au sein d'un portefeuille, partageant ainsi le personnel, l'expertise, le soutien aux infrastructures, les produits, les frais et les pratiques exemplaires grâce à un cadre administratif commun qui profite quatre ponts.

# RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les renseignements qui suivent donnent une vue d'ensemble du rendement actuel de la Société et des résultats escomptés comme indiqué dans l'annexe du plan d'entreprise de 2018-2019 à 2021-2022.

Échelle :



Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Statut
La croissance des produits	Les stratégies de tarification des péages	Le maintien de la stabilité et de la structure budgétaires	L'achèvement de l'étude pour guider l'évaluation semestrielle des prix (2019-2020)	<b>Calendrier respecté.</b> Étude terminée. Rajustement des droits de péage : PISSM, PWB et PIVM.
	L'expansion du programme d'automatisation de péage prépayé Connexion	La consolidation du programme pour le rendre accessible à plusieurs emplacements	L'expansion du programme pour inclure les véhicules commerciaux qui transitent par le pont Blue Water et par d'autres ponts de la Société	<b>Calendrier respecté.</b> Mise en place d'un programme d'essai pour vérifier les processus d'arrière-guichet et la lisibilité des vignettes.
	L'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques	Des installations uniques aux ponts internationaux de la SPFL	Le lancement d'un nouveau service	<b>Objectif réalisé.</b> Bornes en fonction au PWB et au PIMI. Inscription des premiers clients.
	La définition des problèmes climatiques pouvant nuire à la croissance à long terme	La vulnérabilité aux changements climatiques	L'élaboration d'un plan d'action pour contrer les changements climatiques	<b>Calendrier respecté.</b> Impacts des changements météorologiques et climatiques à l'étude.
	Le maintien du service à la clientèle ou l'ajout d'équipement	L'accessibilité des services à la demande aux ponts de la SPFL	L'augmentation des produits locaux	<b>Calendrier respecté.</b> En plus des bornes de recharge pour véhicules électriques, le nouveau plan directeur du PWB s'est concentré sur la commande de services

Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Statut
Relations et partenaires	La valorisation de l'efficacité et de l'uniformisation pour les partenaires frontaliers	Une réduction du temps d'attente à la frontière	La fréquence des réunions de coordination stratégique locales	<b>Calendrier respecté.</b> Engagement actif des parties prenantes.
	La croissance des comptes clients	Des programmes pertinents et populaires auprès des clients	L'adoption de nouveaux programmes	<b>Calendrier respecté.</b> Mise en place des systèmes EZPass/BestPass au PIMI. Expansion du programme ConneXion au PWB.
	L'appui aux négociations de la Couronne pour conclure un règlement avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA)	Le règlement de l'accord avec le CMA	- Financement pour le déménagement des installations (2019-2020) - La conclusion des transferts de propriété (2022-2023) - Le parachèvement du déménagement (2022-2023)	<b>Calendrier respecté.</b> Ratification par la collectivité par voie de référendum en suspens.
	La mise en place d'un mécanisme officiel de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordé à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de sa filiale, la CPIVM	La mise en place d'un mécanisme de financement durable	Des progrès dans l'élaboration d'un cadre de financement	<b>Calendrier respecté.</b> Transports Canada et la SLSDC sont disposés à trouver des solutions. Discussions en cours.
Les technologies et l'innovation	Les analyses prédictives du trafic en temps réel	L'amélioration de la planification des horaires du personnel et des activités	La mise en place d'une solution d'agrégation et d'une solution d'analyse de données	<b>Calendrier respecté.</b> Définition de l'étendue des données de base.
	La création d'un programme de gestion des actifs	La mise en place d'un système de gestion des actifs	Planification principale des actifs et des budgets définis par le programme de gestion des actifs (2020-2021)	<b>Calendrier respecté.</b> Définition du plan, de la politique et des ressources.
	L'amélioration de la gestion de la perception des péages	La modernisation des systèmes de gestion des droits de péage et des paiements	La mise en place des systèmes -Des partenariats avec des gestionnaires multipéage externes	<b>Calendrier respecté.</b> Nouveau système mis en place au PIMI. Planification de la conception en cours pour d'autres ponts.
	L'extraction de données et l'envoi de messages ciblés	Des campagnes promotionnelles en fonction des données recueillies	Définition des principales activités de marketing en fonction de l'analyse des données (2020-2021)	<b>Calendrier respecté.</b> Plan de marketing et de communication mis à jour et données de référence définies.

# ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RÉSULTATS DE LA PREMIÈRE DIRIGEANTE

Moi, Natalie Kinloch, à titre de première dirigeante de La Société des ponts fédéraux Limitée, je dois rendre compte au Conseil d'administration de La Société des ponts fédéraux Limitée de l'atteinte des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et énoncés dans la présente annexe. Je m'assure que cet engagement est soutenu par l'utilisation équilibrée de tous les renseignements sur le rendement et l'évaluation pertinents dont on dispose.



---

Natalie Kinloch,  
Première dirigeante  
La Société des ponts fédéraux Limitée

1er février 2020

---

Date

# DÉCLARATION DU DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES

En ma qualité de dirigeant principal des finances de La Société des ponts fédéraux Limitée, imputable à l'égard du Conseil d'administration par l'entremise de la première dirigeante, j'ai examiné le plan d'entreprise, les budgets et les renseignements à l'appui jugés nécessaires, à la date indiquée ci-après. À la suite de cette vérification en bonne et due forme, je tire les conclusions suivantes :

1. La nature et l'étendue des renseignements financiers et connexes sont raisonnables et les hypothèses ayant une incidence importante sur les besoins financiers connexes sont définies et corroborées ;
2. Le plan divulgue les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la sensibilité des exigences financières aux changements d'hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques associés avec l'observation qui suit.

Les enjeux stratégiques figurant aux pages 8 et 9 du présent plan d'entreprise présentent un risque important pour les activités de la Société. Pour prévenir ces risques, celle-ci a donc usé de prudence dans ses décisions budgétaires et d'investissement. Toutefois, si jamais ils se concrétisent ou se combinent, ils pourraient altérer de façon importante les hypothèses, prévisions et budgets prévus au présent plan, ce qui exigerait leur modification.

3. Le plan indique les besoins en ressources financières et ceux-ci sont conformes aux hypothèses énoncées. De plus, il présente des options visant à limiter les coûts ;
4. le plan propose un financement suffisant pour répondre aux besoins de la Société pendant la durée prévue au présent plan d'entreprise, avec les remarques suivantes, y compris certaines à propos de crédits qui n'ont pas encore été approuvés.
5. Le plan d'entreprise est conforme aux lois et aux politiques de gestion financière pertinentes, et les instances appropriées sont en place (ou sont recherchées comme indiqué dans le présent plan d'entreprise) ;
6. des contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la Société et de sa filiale en propriété exclusive, avec la remarque ci-après.

Le plan d'entreprise de la SPFL propose des budgets et des états financiers consolidés qui présentent notamment des renseignements financiers et des hypothèses pour sa filiale et ses partenaires américains. Bien que l'information financière reçue soit validée par des processus qualitatifs et quantitatifs ainsi que par des contrôles internes, il subsiste un risque budgétaire, qu'il s'agisse d'une erreur dans les prévisions ou dans l'application de normes comptables, ou encore d'omissions par des tiers. Si un tel risque se concrétisait, il pourrait altérer de façon importante les hypothèses, prévisions et budgets du présent plan selon son importance, ce qui exigerait la modification de ces hypothèses, prévisions et budgets.

Selon moi, les renseignements fournis dans le présent plan d'entreprise sont suffisants pour prendre des décisions.



Richard Iglinski,  
Dirigeant principal des finances  
La Société des ponts fédéraux Limitée

1er février 2020

Date

# ÉTATS FINANCIERS

Le présent plan d'entreprise respecte les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Pour l'exercice 2019-2020, on prévoit une baisse des produits de 1,7 M\$ par rapport au budget en raison de l'a diminution des volumes de trafic et une diminution des charges de 0,7 M\$. En surveillant étroitement le calendrier des dépenses en immobilisations, la SPFL a pu reporter les charges sans mettre en péril l'intégrité de ses actifs, ce qui lui a permis de clore l'exercice 2019-2020 avec une situation financière favorable. Cette solide situation financière constitue la base pour les cinq prochaines années, car la SPFL réinvestira dans les immobilisations et remboursera les emprunts et les obligations à échéance tout en maintenant une couverture du service de la dette adéquate. Cette stratégie permettra de s'assurer que les immobilisations de la SPFL sont bien entretenues et de réduire le solde des emprunts au minimum avant l'ouverture d'un nouveau concurrent régional important d'ici 2025, le pont international Gordie-Howe, ce qui pourrait entraîner une baisse du trafic et des produits de péage, limitant ainsi pendant un certain temps la capacité de la SPFL d'investir dans l'amélioration des immobilisations.

Perspectives budgétaires : Les perspectives budgétaires quinquennales (de 2020-2021 à 2024-2025) supposent que les volumes de trafic s'aligneront aux prévisions de 2019-2020, avec une diminution pour le pont Blue Water au cours de la cinquième année, en raison de l'ouverture du pont international Gordie-Howe. En outre, le budget prévoit les augmentations des droits de péage nécessaires pour tenir compte de l'inflation, d'un comportement fonctionnel conforme aux approches actuelles et des rectifications en fonction de facteurs économiques typiques et prévisibles. À la fin de ce cycle de cinq ans, les immobilisations de la SPFL auront été considérablement modernisées et la situation financière de la SPFL restera positive. La SPFL continue de surveiller le calendrier de l'ouverture du pont international Gordie-Howe, en prévoyant que le prochain cycle de cinq ans se traduira par une baisse globale des produits.



## Critères de planification financière

La SPFL tient compte de plusieurs éléments, financiers ou autres, lorsqu'elle prépare ses prévisions et ses budgets. Au cours de la préparation des budgets, on a tenu compte des hypothèses suivantes :

### Volumes de trafic

Les volumes de trafic pour les années 1 à 4 sont conformes aux prévisions pour l'exercice 2019-2020. Pour la cinquième année, les volumes de trafic au pont Blue Water sont revus à la baisse de 4 % pour le trafic commercial et de 2 % pour le trafic automobile en raison de l'ouverture prochaine du pont international Gordie-Howe.

### Concurrence

Le pont international Gordie-Howe sera fonctionnel au cours de la cinquième année du cycle de planification en cours.

Tout changement opérationnel au pont Ambassador devrait survenir après le cycle de planification en cours.

### Économie

Bien que l'on s'attende à une certaine volatilité, tout ralentissement économique touchant les marchés d'importation et d'exportation de l'Ontario et du Québec ne devrait pas se prolonger au-delà d'un an.

### Accord du pont international des Mille-Îles:

Un accord destiné à remplacer l'accord actuel a été signé en décembre 2019 pour une durée de 10 ans commençant en juin 2020. Les modalités de l'accord sont semblables aux modalités de l'accord précédent et n'ont pas de conséquences matérielles significatives sur les produits et les charges du pont.

### Sûreté et sécurité

On ne prévoit aucune situation ni aucun événement, interne ou externe, devant nécessiter un investissement substantiel (supérieur à 10 M\$) ou devant modifier de façon importante les délais de traitement à la frontière américaine ou canadienne.

### Taux d'inflation

Le taux d'inflation annuel pour calculer la valeur des biens et services a été établi à 2 %. Les augmentations de salaire, lorsqu'elles sont connues, sont incorporées dans le montant des charges annuelles.

### Taux de change

2020-2021	1 \$ CA = 0,75 \$ US	1 \$ US = 1,34 \$ CA
À partir de 2021-2022	1 \$ CA = 0,74 \$ US	1 \$ US = 1,35 \$ CA

### Taux d'intérêt

Compte tenu des prévisions de la Banque du Canada, on a utilisé les taux d'intérêt ci-après.

Court terme (moins d'un an)	2 %
Taux pour un an	2,10 %
Moyen à long terme (plus d'un an)	2,20 %

# Situation

## ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-19	Principale prévision actuelle 2019-20	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>ACTIF</b>								
Actif à court terme								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 054	9 555	3 933	5 510	5 205	4 732	4 788	4 817
Placements	19 988	13 000	8 000	7 000	2 500	4 500	4 000	4 000
Clients et autres débiteurs	1 258	1 500	1 500	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Charges payées d'avance	847	500	500	500	500	500	500	500
<b>TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME</b>	<b>31 147</b>	<b>24 695</b>	<b>13 933</b>	<b>14 210</b>	<b>9 972</b>	<b>11 477</b>	<b>10 944</b>	<b>10 973</b>
Actif à long terme								
Actif immobilisé	395 407	384 209	397 607	381 726	371 755	356 295	344 908	330 307
Mesures incitatives à la location	235	219	218	203	187	171	155	139
Placements	3 000	3 000	2 600	3 000	3 000	4 000	4 000	4 000
<b>TOTAL DE L'ACTIF À LONG TERME</b>	<b>398 642</b>	<b>387 428</b>	<b>400 425</b>	<b>384 929</b>	<b>374 942</b>	<b>360 466</b>	<b>349 063</b>	<b>334 446</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>429 789</b>	<b>412 123</b>	<b>414 358</b>	<b>399 139</b>	<b>384 913</b>	<b>371 943</b>	<b>360 006</b>	<b>345 419</b>
<b>RESPONSABILITÉ</b>								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créiteurs	3 706	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Avantages sociaux	1 357	1 350	805	1 355	1 405	1 361	1 367	1 374
Provisions	6 047	-	-	-	-	-	-	-
Retenues de garantie	811	500	500	500	1 000	500	700	200
Produits reportés	2 490	2 606	2 674	2 649	2 739	2 740	2 768	2 726
Partie à court terme des contrats de location immobilisés	-	194	280	202	215	220	227	232
Part à court terme des emprunts à payer	2 419	131	139	2 943	-	-	-	-
Part à court terme des obligations à payer	5 191	5 540	5 540	5 914	6 312	6 737	7 191	7 675
Part à court terme du financement d'immobilisations reporté	3 535	3 505	3 474	3 450	3 450	3 450	3 450	3 450
<b>TOTAL DU PASSIF À COURT TERME</b>	<b>25 556</b>	<b>17 826</b>	<b>17 412</b>	<b>21 013</b>	<b>19 121</b>	<b>19 008</b>	<b>19 703</b>	<b>19 657</b>
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	-	1 290	1 887	1 088	873	653	426	194
Emprunts à payer	3 075	2 944	2 834	-	-	-	-	-
Obligations à payer	51 861	46 321	46 320	40 407	34 095	27 358	20 167	12 492
Avantages sociaux	7 247	7 847	7 632	8 447	9 097	9 797	10 547	11 347
Produits reportés	1 517	1 650	1 600	1 800	1 725	1 650	1 575	1 500
Financement d'immobilisations reporté	104 235	100 728	100 746	97 278	93 828	90 378	86 928	83 478
Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-
Mesures incitatives à la location	252	-	216	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DU PASSIF À LONG TERME</b>	<b>168 187</b>	<b>160 780</b>	<b>161 235</b>	<b>149 020</b>	<b>139 618</b>	<b>129 836</b>	<b>119 643</b>	<b>109 011</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>193 743</b>	<b>178 606</b>	<b>178 647</b>	<b>170 033</b>	<b>158 739</b>	<b>148 844</b>	<b>139 346</b>	<b>128 668</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Bénéfices non répartis	235 789	233 017	235 934	228 606	225 674	222 599	220 160	216 251
Cumul des autres éléments du résultat global	257	500	(223)	500	500	500	500	500
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>236 046</b>	<b>233 517</b>	<b>235 711</b>	<b>229 106</b>	<b>226 174</b>	<b>223 099</b>	<b>220 660</b>	<b>216 751</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>429 789</b>	<b>412 123</b>	<b>414 358</b>	<b>399 139</b>	<b>384 913</b>	<b>371 943</b>	<b>360 006</b>	<b>345 419</b>



## Résultat

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL								
pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-19	Principale prévision actuelle 2019-20	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>PRODUITS</b>								
Droits de péages et services	31 020	31 252	32 024	31 973	33 488	33 487	33 549	32 914
Contrats de location et permis	4 910	5 105	4 909	4 972	4 977	4 994	5 012	4 934
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	6 038	6 099	6 955	6 212	6 259	6 259	6 572	6 572
Intérêts	640	543	651	417	382	376	378	384
Autres	175	61	244	200	205	209	215	220
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>42 783</b>	<b>43 059</b>	<b>44 783</b>	<b>43 774</b>	<b>45 261</b>	<b>45 275</b>	<b>45 726</b>	<b>45 024</b>
<b>CHARGES</b>								
Fonctionnement	4 926	5 737	5 961	5 966	6 043	6 246	6 428	6 591
Charges au pont international des Mille-Îles	4 900	5 092	4 587	5 247	5 240	5 332	5 424	5 518
Entretien	4 755	6 090	6 070	7 368	7 069	7 367	7 207	7 408
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 305	3 738	3 295	4 028	4 191	4 297	4 405	4 517
Administration	8 062	6 801	7 732	7 406	7 395	7 624	7 849	8 060
Amortissement	17 409	17 924	18 408	18 231	18 731	18 419	18 224	18 674
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>43 357</b>	<b>45 382</b>	<b>46 053</b>	<b>48 246</b>	<b>48 669</b>	<b>49 285</b>	<b>49 537</b>	<b>50 768</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC</b>	<b>(574)</b>	<b>(2 323)</b>	<b>(1 270)</b>	<b>(4 472)</b>	<b>(3 414)</b>	<b>(4 016)</b>	<b>(3 811)</b>	<b>(5 744)</b>
<b>FINANCEMENT PUBLIC</b>								
Amortissement du financement d'immobilisations reporté	3 395	3 537	3 506	3 505	3 450	3 450	3 450	3 450
<b>TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC</b>	<b>3 395</b>	<b>3 537</b>	<b>3 506</b>	<b>3 505</b>	<b>3 450</b>	<b>3 450</b>	<b>3 450</b>	<b>3 450</b>
<b>POSTES HORS EXPLOITATION</b>								
Charges d'intérêt	(4 401)	(3 911)	(3 889)	(3 444)	(2 968)	(2 509)	(2 072)	(1 610)
<b>TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION</b>	<b>(4 401)</b>	<b>(3 911)</b>	<b>(3 889)</b>	<b>(3 444)</b>	<b>(2 968)</b>	<b>(2 509)</b>	<b>(2 072)</b>	<b>(1 610)</b>
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	<b>(1 580)</b>	<b>(2 697)</b>	<b>(1 653)</b>	<b>(4 411)</b>	<b>(2 932)</b>	<b>(3 075)</b>	<b>(2 433)</b>	<b>(3 904)</b>

# Flux de trésorerie

## TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-19	Principale prévision actuelle 2019-20	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>								
Résultat net	(1 580)	(2 697)	(1 653)	(4 411)	(2 932)	(3 075)	(2 439)	(3 909)
Rectifications								
Amortissement du financement d'immobilisations reporté	(3 395)	(3 537)	(3 506)	(3 505)	(3 450)	(3 450)	(3 450)	(3 450)
Amortissement des immobilisations corporelles	17 409	17 924	18 408	18 231	18 731	18 419	18 224	18 674
Variation des avantages sociaux	840	593	605	605	700	656	756	807
Perte à la cession d'actifs	59	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	119	(242)	-	300	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(216)	347	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	(595)	294	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	-	(311)	-	-	500	(500)	200	(500)
(Augmentation) réduction des paiements anticipés	(245)	(6 047)	(5 920)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits reportés	(222)	249	13	193	15	(74)	(47)	(117)
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	16	16	4	16	16	16	16	16
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>12 190</b>	<b>6 589</b>	<b>7 951</b>	<b>11 429</b>	<b>13 586</b>	<b>11 998</b>	<b>13 266</b>	<b>11 526</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(3 464)	-	-	-	-	-	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(10 659)	(5 287)	(13 937)	(15 608)	(8 766)	(2 965)	(6 843)	(4 078)
Financement public reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	5 484	-	-	-	-	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	8 836	6 988	14 000	6 000	4 500	(3 000)	500	-
<b>Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement</b>	<b>197</b>	<b>1 841</b>	<b>63</b>	<b>(9 748)</b>	<b>(4 266)</b>	<b>(5 965)</b>	<b>(6 343)</b>	<b>(4 078)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>								
Remboursement de la dette obligataire	(3 494)	(5 191)	(5 191)	(5 540)	(5 914)	(6 312)	(6 737)	(7 191)
Remboursement d'emprunts	(4 863)	(2 419)	(2 429)	(132)	(2 943)	-	-	-
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	-	(179)	-	(194)	(202)	(215)	(220)	(227)
<b>Flux de trésorerie nette affectée aux activités de financement</b>	<b>(8 357)</b>	<b>(7 789)</b>	<b>(7 620)</b>	<b>(5 866)</b>	<b>(9 059)</b>	<b>(6 527)</b>	<b>(6 957)</b>	<b>(7 418)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>4 030</b>	<b>641</b>	<b>394</b>	<b>(4 185)</b>	<b>261</b>	<b>(494)</b>	<b>(34)</b>	<b>30</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	<b>5 024</b>	<b>9 054</b>	<b>3 539</b>	<b>9 695</b>	<b>5 510</b>	<b>5 772</b>	<b>5 277</b>	<b>5 244</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>9 054</b>	<b>9 695</b>	<b>3 933</b>	<b>5 510</b>	<b>5 772</b>	<b>5 277</b>	<b>5 244</b>	<b>5 273</b>

## Variations des capitaux propres

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES								
pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2018-19	Principale prévision actuelle 2019-20	Budget 2019-20	Budget				
				2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	237 424	236 046	237 364	233 517	229 106	226 174	223 099	220 660
Rectification découlant de la norme IFRS 16 (contrats de location)		168						
Résultat net (ou perte nette)	(1 580)	(2 697)	(1 653)	(4 411)	(2 932)	(3 075)	(2 439)	(3 909)
Gains actuariels (pertes)	(278)	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	480	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>236 046</b>	<b>233 517</b>	<b>235 711</b>	<b>229 106</b>	<b>226 174</b>	<b>223 099</b>	<b>220 660</b>	<b>216 751</b>
Constitués de :								
- Bénéfices non distribués	235 789	233 017	235 934	228 606	225 674	222 599	220 160	216 251
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	257	500	(223)	500	500	500	500	500

## Budgets d'exploitation et d'immobilisations

BUDGET D'EXPLOITATION								
pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2018-19	Principale prévision actuelle 2019-20	Budget 2019-20	Budget				
				2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>FINANCEMENT</b>								
Péages	31 020	31 252	32 024	31 973	33 488	33 487	33 549	32 914
Contrats de location et permis	4 910	5 105	4 909	4 972	4 977	4 994	5 012	4 934
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	6 038	6 099	6 955	6 212	6 259	6 259	6 572	6 572
Intérêts	640	543	651	417	382	376	378	384
Autres	175	61	244	200	205	209	215	220
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>42 783</b>	<b>43 059</b>	<b>44 783</b>	<b>43 774</b>	<b>45 261</b>	<b>45 275</b>	<b>45 726</b>	<b>45 024</b>
<b>CHARGES</b>								
Fonctionnement	4 926	5 737	5 961	5 966	6 043	6 246	6 428	6 591
Charges au pont international des Mille-Îles	4 900	5 092	4 587	5 247	5 240	5 332	5 424	5 518
Entretien	4 755	6 090	6 070	7 368	7 069	7 367	7 207	7 408
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 305	3 738	3 295	4 028	4 191	4 297	4 405	4 517
Administration	8 062	6 801	7 732	7 406	7 395	7 624	7 849	8 060
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>25 948</b>	<b>27 458</b>	<b>27 645</b>	<b>30 015</b>	<b>29 938</b>	<b>30 866</b>	<b>31 313</b>	<b>32 094</b>
<b>EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES</b>	<b>16 835</b>	<b>15 601</b>	<b>17 138</b>	<b>13 759</b>	<b>15 323</b>	<b>14 409</b>	<b>14 413</b>	<b>12 930</b>



## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-19	Principale prévision actuelle 2019-20	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>FINANCEMENT</b>								
Crédits parlementaires :								
Améliorations de la chaussée à l'île Cornwall	3 464		-	-	-	-	-	-
<b>Total des crédits</b>	<b>3 464</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Entente de contribution de la SPRSM – esplanade des douanes	-		-	-	-	-	-	-
Autres produits/réserves de liquidités	10 068	5 147	13 937	15 748	8 766	2 965	6 843	4 078
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>13 532</b>	<b>5 147</b>	<b>13 937</b>	<b>15 748</b>	<b>8 766</b>	<b>2 965</b>	<b>6 843</b>	<b>4 078</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Dépenses financées par le gouvernement :								
Améliorations routières à l'île Cornwall	3 464		-	-	-	-	-	-
<b>Total des projets financés par le gouvernement :</b>	<b>3 464</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dépenses financées par la SPFL :								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	153	217	610	505	4 890	165	3 600	-
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	827	1 618	4 580	7 028	2 805	1 572	1 677	1 687
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	6 781	2 161	5 126	4 790	22	-	550	20
Travaux de réparation au pont de Cornwall	119	174	768	1 457	143	196	190	121
Projets de peinture et d'entretien du pont de Sault Ste. Marie	986	538	-	-	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	-	-	-	228	234	-	-	-
Amélioration et perception électronique des péages de Lansdowne	308	-	150	-	-	-	-	-
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	691	364	915	75	25	205	25	1 325
Porte électronique de l'ASFC à trois emplacements	-	-	-	600	-	-	-	-
Acquisition de propriétés	-	75	500	425	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	203	-	1 288	640	647	827	801	925
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>13 532</b>	<b>5 147</b>	<b>13 937</b>	<b>15 748</b>	<b>8 766</b>	<b>2 965</b>	<b>6 843</b>	<b>4 078</b>
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DU FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPENSES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Proposition de la SPFL à Transports Canada</b>								
<b>FINANCEMENT ET DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>								
Amélioration du point d'entrée de Cornwall pour les installations de l'ASFC et les nouvelles installations de la SPFL pour les activités du pont <sup>(1)(2)</sup>	-	-	-	2 000	8 000	9 000	-	-
<b>TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>	<b>8 000</b>	<b>9 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>(1)</sup> Proposition de financement du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers soumise à Transports Canada dans le cadre du projet d'accord de règlement des revendications territoriales au pont international de la voie maritime. La réalisation dépend des autorisations accordées pour chaque projet.

<sup>(2)</sup> Les dispositions de l'article 6 de la Loi sur les douanes sont actuellement appliquées par l'ASFC en raison du droit de libre passage accordé à long terme.

# PLAN D'EMPRUNT

## Pouvoir d'emprunt

La Société dispose de mécanismes de financement pour la partie des grands projets d'immobilisations que les anciennes filiales n'avaient pas pu financer elles-mêmes. En vertu de l'article 127 (3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société a demandé l'approbation du ministre des Finances pour chacun de ces accords financiers. Selon la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, la valeur de ces accords approuvés par le ministre n'excède pas 130 M\$.

## Contexte des emprunts

La Société ne propose pas de contracter de nouveaux emprunts au cours de la période visée par le présent plan d'entreprise. Au 31 mars 2020, elle disposera de deux mécanismes de financement.

- Obligations pour le réaménagement des immobilisations du pont Blue Water en juin 2002 : solde impayé de 51,9 M\$ au 31 mars 2020 sur une émission d'origine de 110 M\$, 6,41 % d'obligations-recettes, payables semestriellement, échéant le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation des obligations.
- Des prêts pour des travaux d'amélioration de l'infrastructure du pont Blue Water émis en vertu d'un troisième acte de fiducie supplémentaire en juin 2010 : une facilité de crédit de 15 M\$ à taux fixe et à long terme moyennant des paiements périodiques en capital et d'intérêt ne devant pas comprendre une échéance supérieure à 25 ans. Venant à échéance le 27 juillet 2021, ce crédit à terme est réparti en quatre tranches ayant des taux d'intérêt de 2,85 % à 4,42 %. Les trois premières tranches ont été remboursées le 31 mars 2020. La tranche résiduelle (d'une valeur totalisant 3,1 M\$ au 31 mars 2020) sera remboursée en juillet 2021.



- La Société a adopté la norme IFRS *Contrats de location* au cours de l'exercice 2019-2020. Celle-ci exige que la Société comptabilise tous ses contrats de location à titre de passif égal à la valeur actualisée des paiements futurs pour ces contrats, peu importe s'ils étaient auparavant considérés comme des contrats de location-acquisition ou des contrats de location-exploitation. Le 1er avril 2019, la Société a comptabilisé 1,7 M\$ de contrats de location existants à titre de passif et d'immobilisations comme le stipule la norme. Ce passif prendra fin en décembre 2026. Aucun nouvel accord de location n'est actuellement envisagé pour la durée du présent plan d'entreprise.

Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun nouveau contrat de location important, par conséquent, elle ne prévoit aucun contrat de location devant être approuvé en vertu de l'article 127, paragraphe 3, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et au *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.



EMPRUNTS EN COURS								
pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-19	Prévision actuelle 2019-20	Budget principal 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>PARTIE À COURT TERME</b>								
Contrats de location immobilisés	-	194	280	202	215	220	227	232
Emprunts à payer	2 419	131	139	2 943	-	-	-	-
Obligations à payer	5 191	5 540	5 540	5 914	6 312	6 737	7 191	7 675
<b>TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME</b>	<b>7 610</b>	<b>5 865</b>	<b>5 959</b>	<b>9 059</b>	<b>6 527</b>	<b>6 957</b>	<b>7 418</b>	<b>7 907</b>
<b>PARTIE À LONG TERME</b>								
Contrats de location immobilisés	-	1 290	1 887	1 088	873	653	426	194
Emprunts à payer	3 075	2 944	2 834	-	-	-	-	-
Obligations à payer	51 861	46 321	46 320	40 407	34 095	27 358	20 167	12 492
<b>TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME</b>	<b>54 936</b>	<b>50 555</b>	<b>51 041</b>	<b>41 495</b>	<b>34 968</b>	<b>28 011</b>	<b>20 593</b>	<b>12 686</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS</b>	<b>62 546</b>	<b>56 420</b>	<b>57 000</b>	<b>50 554</b>	<b>41 495</b>	<b>34 968</b>	<b>28 011</b>	<b>20 593</b>

Remarque : Toutes les formes d'emprunts de la SPFL sont indiquées en dollars canadiens.

## CONTINUITÉ DES EMPRUNTS À LONG TERME

pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2018-19	Prévision actuelle 2019-20	Budget principal 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>Contrats de location immobilisés</b>								
Solde d'ouverture	-	-	-	1 484	1 290	1 088	873	653
IFRS – Hypothèses à l'égard des contrats de location courants	-	1 663	-	-	-	-	-	-
Échéances	-	(179)	-	(194)	(202)	(215)	(220)	(227)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS</b>	<b>-</b>	<b>1 484</b>	<b>-</b>	<b>1 290</b>	<b>1 088</b>	<b>873</b>	<b>653</b>	<b>426</b>
<b>Emprunts à payer</b>								
Solde d'ouverture	8 988	5 494	5 402	3 075	2 943	-	-	-
Échéances	(3 494)	(2 419)	(2 429)	(132)	(2 943)	-	-	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER</b>	<b>5 494</b>	<b>3 075</b>	<b>2 973</b>	<b>2 943</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Obligations à payer</b>								
Solde d'ouverture	61 915	57 052	57 051	51 861	46 321	40 407	34 095	27 358
Échéances	(4 863)	(5 191)	(5 191)	(5 540)	(5 914)	(6 312)	(6 737)	(7 191)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER</b>	<b>57 052</b>	<b>51 861</b>	<b>51 860</b>	<b>46 321</b>	<b>40 407</b>	<b>34 095</b>	<b>27 358</b>	<b>20 167</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME</b>	<b>62 546</b>	<b>56 420</b>	<b>54 833</b>	<b>50 554</b>	<b>41 495</b>	<b>34 968</b>	<b>28 011</b>	<b>20 593</b>

### Adoption de la norme IFRS 16

La Société a adopté la norme IFRS 16, *Contrats de location* au cours de l'exercice 2019-2020. Cette norme est en vigueur pour les exercices commençant après le 1er janvier 2019. Celle-ci exige que la Société comptabilise tous ses contrats de location à titre de passif égal à la valeur actualisée des paiements futurs pour ces contrats, peu importe s'ils étaient auparavant considérés comme des contrats de location-acquisition ou des contrats de location-exploitation.

À compter du 1er avril 2020, la Société comptabilisera 2,4 M\$ de contrats de location existants à titre de passif et d'immobilisations comme le stipule la norme. Ce passif (et l'actif correspondant) sera amorti jusqu'en décembre 2026. Aucune nouvelle entente de location n'est actuellement envisagée pour la durée du présent plan d'entreprise.

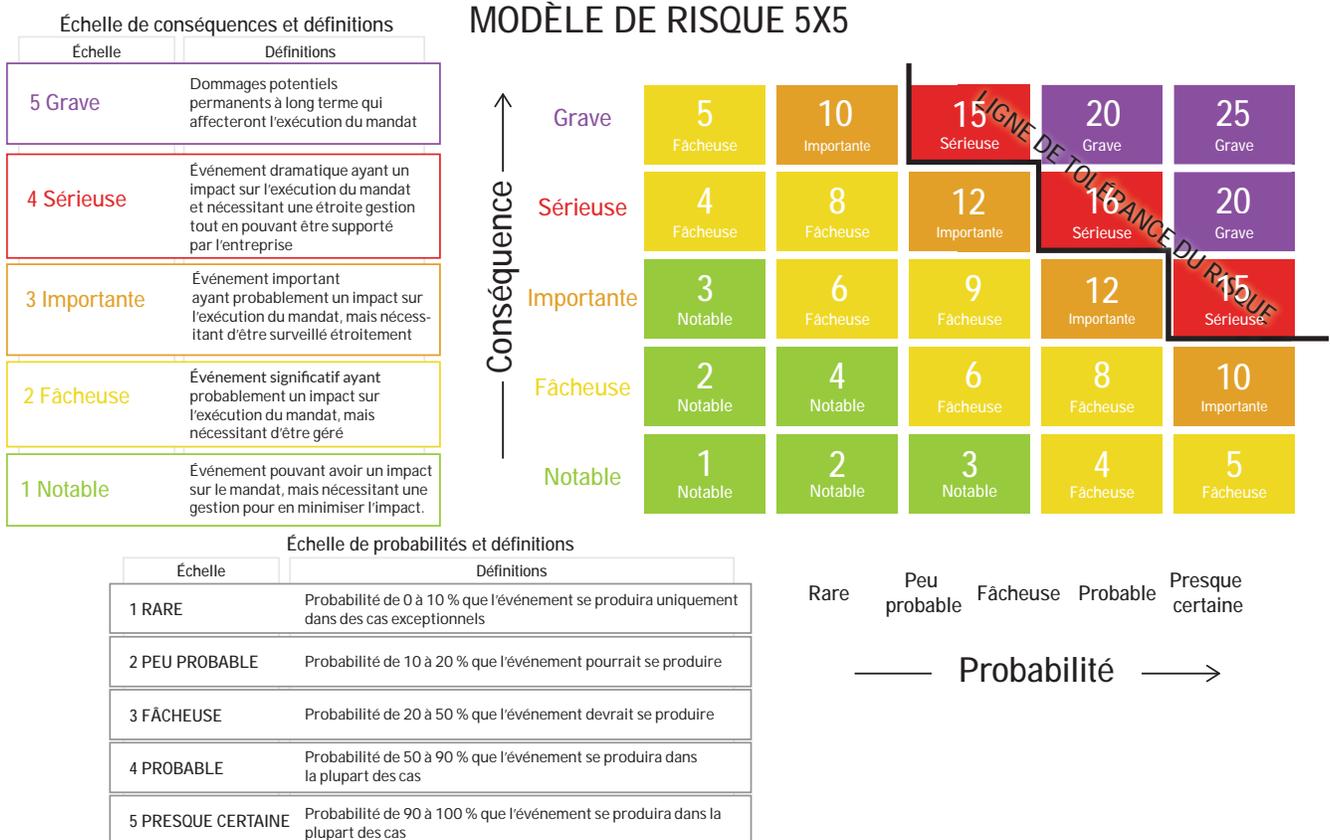
# GESTION DES RISQUES

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. Par conséquent, les membres du Conseil d'administration et de ses comités, la première dirigeante ainsi que tous les employés sont imputables de la gestion des risques dans leur champ de compétences. Les politiques de gestion des risques assurent une approche de gestion des risques uniforme et exhaustive à l'échelle de la Société, qui s'intègre dans la planification, la prise de décision et les processus opérationnels.

Le Conseil d'administration et la première dirigeante doivent rendre compte de la gestion globale de la Société. Le Conseil d'administration détermine l'orientation stratégique et :

- indique la marche à suivre en matière de gestion des risques, y compris de tolérance au risque ;
- assure le leadership de la Société en ce qui concerne la gestion des risques et la responsabilité quant aux risques stratégiques qui découlent du profil des risques de la Société ;
- veille à ce que les principaux risques soient définis et que les ressources et les systèmes appropriés de gestion des risques soient mis en place ;
- veille à ce que les systèmes d'information et les pratiques en matière de gestion répondent aux besoins de la Société et qu'ils permettent au Conseil d'administration d'avoir confiance en l'intégrité de l'information produite ;
- communique les risques élevés résiduels au ministre des Transports.

Le Conseil d'administration se sert du modèle suivant de profil de risque et de tolérance, adapté de la méthodologie d'évaluation de la gouvernance, du risque et de la conformité généralement reconnue de Paisley Consulting.



À l'heure actuelle, grâce à la mise en œuvre des stratégies d'atténuation décrites ci-après, les principaux paramètres de risque pour la Société sont indiqués ci-après.

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LA SÉCURITÉ DES PONTS	Le risque que la sécurité des ponts soit compromise en raison d'actes délibérés, notamment les actes de terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou les activités criminelles, pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. En outre, un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts, des responsabilités financières importantes et la perte de confiance du public.	<b>RISQUE ÉLEVÉ</b> (en grande partie à cause des questions relatives aux passages à la douane sans s'arrêter au pont international de la voie maritime ; risque plus faible ailleurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans de sécurité des ponts internationaux de la SPFL et les protocoles de sécurité maximale peuvent être activés et ont été testés ;</li> <li>• Le maintien d'excellents protocoles de communication entre la SPFL, les opérateurs de pont, les partenaires et les services de police locaux ;</li> <li>• Le réaménagement prévu de l'esplanade du pont international de la voie maritime qui comprend des éléments d'atténuation des défauts d'arrêt à la douane ;</li> <li>• La surveillance étroite des groupes de pression, de leurs messages et de la couverture médiatique les concernant ;</li> <li>• Le suivi constant des questions touchant les Premières Nations.</li> </ul>
LA TECHNOLOGIE A) LA SÉCURITÉ	Le risque que la sécurité des technologies soit compromise, en raison d'erreurs humaines, de conséquences involontaires, de défaillances des équipements, de catastrophes naturelles et d'attaques délibérées, comme la cybercriminalité, pouvant entraîner des défaillances critiques des systèmes, avoir des répercussions financières ou nuire à réputation de la Société.	<b>RISQUE MODÉRÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'embauche d'un employé pour s'occuper principalement de la sécurité ;</li> <li>• Le maintien d'un contrat avec un cabinet d'experts-conseils en TI en appui aux ressources internes, au besoin ;</li> <li>• La documentation du système et des plans de TI qui fournissent un niveau adéquat d'assurance de la qualité.</li> <li>• L'évaluation de la sécurité effectuée tous les deux ans par un consultant externe en sécurité des TI.</li> </ul>
LA TECHNOLOGIE B) LES SYSTÈMES	Le risque que les systèmes technologiques soient inadéquats, archaïques, mal conçus ou de mauvaise qualité peut se produire, en raison d'un manque de planification, d'investissements insuffisants, d'un manque de compétences informatiques ou de mauvaises décisions commerciales pouvant entraîner des défaillances critiques des systèmes, avoir des répercussions financières ou nuire à réputation de la Société.	<b>RISQUE MODÉRÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à jour du matériel et des logiciels dans le cadre d'un programme de gestion du cycle de vie ;</li> <li>• Le suivi et l'exécution d'essais appropriés ainsi que le maintien de la gestion des versions ;</li> <li>• Le contrôle de l'accès à l'infrastructure de la SPFL ;</li> <li>• Le suivi et la tenue à jour de la liste des mesures à prendre.</li> </ul>
LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	Le risque de problèmes liés à la gestion des effectifs, en raison d'une interruption de travail, d'effectifs insuffisants, d'un manque d'employés qualifiés, d'un environnement de travail toxique ou de l'absence d'une structure de rémunération appropriée pouvant entraîner une incapacité de pourvoir les postes clés, un roulement constant du personnel, une insatisfaction et une désaffection des employés ou une incapacité à remplir ou à exécuter notre mandat de façon efficace.	<b>RISQUE FAIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SPFL dispose de plans d'urgence pour assurer une exploitation sûre et sécuritaire du pont en cas d'interruption de travail.</li> </ul>
LES RISQUES ORGANISATIONNELS	Le risque que des menaces organisationnelles se produisent, en raison d'une transition au sein de l'équipe de direction, de difficultés sous-jacentes de gestion et de rendement du personnel pouvant mener à une érosion du rendement opérationnel et financier.	<b>RISQUE FAIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élaboration et l'exécution du plan d'intégration financière en cours ;</li> <li>• L'harmonisation du système de classification et de rémunération de l'ensemble des employés salariés ;</li> <li>• Les politiques clés en place, notamment la délégation des pouvoirs financiers, les services bancaires, les placements, l'approvisionnement, le code de valeurs et d'éthique, la gestion des risques. Les progrès se poursuivent à l'égard de l'harmonisation des politiques, particulièrement pour les secteurs posant des risques plus élevés ;</li> <li>• Les procédures normales d'embauche et les processus de planification de la relève.</li> </ul>

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LA FRAUDE ET LA CORRUPTION	Le risque de fraude ou de corruption commise de façon délibérée, par un ou plusieurs employés, pouvant entraîner la perte de fonds ou de biens publics, miner le moral des employés et la confiance des Canadiens à l'égard des services publics.	RISQUE MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vérification de la gestion de la trésorerie par une tierce partie ;</li> <li>• la mise en place d'une ligne directe pour la dénonciation d'actes répréhensibles ;</li> <li>• La révision annuelle de la Politique sur les conflits d'intérêts et du Code de valeurs et d'éthique ;</li> <li>• Les ponts Blue Water et Cornwall disposent de caméras de sécurité dans les postes de péage.</li> </ul>
LA VIABILITÉ FINANCIÈRE	Le risque d'instabilité financière, en raison d'une réduction importante des produits (par exemple, une diminution des produits de péage), de dépenses imprévues ou d'une mauvaise gestion pouvant entraîner une réduction des activités, de l'entretien, de la sécurité et de la sûreté des ponts, mettant en péril les employés et le public.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation continue de la dette globale et des options possibles ;</li> <li>• L'examen et la modification de la politique des droits de péage tous les six mois ;</li> <li>• Le suivi actif des dépenses inscrites au budget et l'analyse des gains d'efficacité ;</li> <li>• Des mesures de compression financière continue ;</li> <li>• Des études d'ingénierie pour les projets d'immobilisations ;</li> <li>• Des investissements en technologie ;</li> <li>• La prise en compte globale des autres sources de produits possibles ;</li> <li>• La collaboration continue avec Transports Canada à trouver des solutions pour composer avec les augmentations à long terme des coûts des installations de l'ASFC.</li> </ul>
LA CONCURRENCE	Le risque de concurrence, en raison de l'accessibilité à des ponts internationaux ou à des modes de transport concurrents offrant une tarification moindre, un meilleur service à la clientèle ou un accès à d'autres destinations pouvant entraîner une diminution des produits de péages et des produits généraux ayant une incidence sur la viabilité financière globale.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies visant à tenir compte de ce risque comprennent des plans pour améliorer l'expérience des voyageurs, une stratégie de marque et de marketing, ainsi que la surveillance et l'analyse continues du marché.</li> <li>• La création d'un poste en marketing constitue un facteur clé d'atténuation dans ce secteur de risque.</li> </ul>
B) LE FACTEUR HUMAIN	La SPFL accorde la priorité à la sécurité de ses employés et des usagers de ses ponts internationaux. Le cadre de contrôle de la SPFL assure l'intégrité physique, la sûreté et la gestion adéquate des actifs de la Société. Toute blessure ou tout décès risque de nuire à la capacité de la SPFL de fournir des services.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans d'action d'urgence en place (c.-à-d. les pompiers, les policiers, les médecins et les autres premiers répondants) ;</li> <li>• Une formation sur la sécurité aux employés, un coordonnateur de la santé et de la sécurité, et un comité du personnel ;</li> <li>• Des passages piétonniers ;</li> <li>• Le maintien de communications efficaces entre le personnel des ponts au Canada et aux États-Unis ;</li> <li>• La gestion de la communication négative des incidents avec les médias locaux afin de réduire la reproduction du comportement par imitation ;</li> <li>• Des réunions régulières des organismes et des gestionnaires de ponts.</li> </ul>

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LES PARTENAIRES/ PARTIES PRENANTES	Le risque que des actions des partenaires et des parties prenantes se produisent, en raison de facteurs environnementaux et de décisions commerciales pouvant nuire à notre capacité d'atteindre nos objectifs commerciaux et de remplir nos obligations de service public.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie active d'engagement envers les principales parties prenantes et les partenaires frontaliers.</li> </ul>
LA PERCEPTION	Le risque de perception négative de la Société par le public, en raison d'une incapacité à établir de bonnes relations productives avec les collectivités des environs, les parties prenantes et le public, pouvant entraîner une diminution de la crédibilité de la Société, des difficultés à obtenir du soutien et de la collaboration pour les initiatives et, éventuellement, une perturbation des activités.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exécution d'activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion pour renforcer l'engagement à l'égard de la collectivité ;</li> <li>• Une stratégie active d'engagement à l'égard des médias, y compris des visites régulières des installations du pont ;</li> <li>• l'engagement actif des parties prenantes avec les partenaires frontaliers ;</li> <li>• Des activités de planification du marketing et des communications.</li> </ul>
LA SÛRETÉ DES PONTS A) L'INTÉGRITÉ DES ACTIFS	Le risque que des facteurs humains compromettent la sécurité des ponts (intégrité des actifs) puissent se produire, en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou de défaillances de maintenance pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner confiance du public.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes détaillés d'entretien et de réparation sont établis pour chaque emplacement et reposent sur des rapports d'inspection périodiques afin de garantir l'adéquation de la planification, de l'affectation des ressources et de la prestation de services.</li> </ul>
B) LA SÛRETÉ DES PONTS LE FACTEUR HUMAIN	Le risque que des facteurs humains compromettent la sécurité des ponts lors d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou de blessures sur le lieu de travail pouvant causer des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels.  En outre, un tel risque pourrait entraîner des responsabilités financières importantes ainsi qu'une perte de confiance des employés et du public.	RISQUE FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans d'action d'urgence en place (c.-à-d. les pompiers, les policiers, les médecins et les autres premiers répondants) ;</li> <li>• une formation sur la sécurité aux employés, un coordonnateur de la santé et de la sécurité, et un comité du personnel ;</li> <li>• des passages piétonniers ;</li> <li>• le maintien de communications efficaces entre le personnel des ponts au Canada et aux États-Unis ;</li> <li>• la gestion de la communication des incidents avec les médias locaux afin de réduire la reproduction du comportement par imitation ;</li> <li>• des réunions régulières des organismes et des gestionnaires de ponts.</li> </ul>

# CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET RÉGLIMENTAIRES

## *La Loi sur les langues officielles (L.R.C. (1985), ch. 31 (4e suppl.))*

La SPFL a désigné un défenseur des langues officielles pour surveiller et promouvoir les langues officielles au sein de la Société. La SPFL s'assure que toutes les communications internes et publiques ainsi que ses services publics soient accessibles dans les deux langues. L'usage des deux langues officielles est omniprésent lors des interactions sur le lieu de travail, surtout dans les régions de l'est de l'Ontario où les deux langues sont bien présentes au sein de la population. Chaque année, la SPFL communique ses observations en matière de langues au Centre d'excellence en langues officielles du secrétariat du Conseil du Trésor. Au cours de la dernière année, deux problèmes associés à la *Loi sur les langues officielles* ont été signalés à la Société et la situation a été immédiatement corrigée de façon à répondre aux exigences du Commissariat aux langues officielles.

## *La Loi sur l'accès à l'information*

Dans le cadre de son engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL publie de façon volontaire, par sur son site Web, un résumé annuel de toutes les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information* faites auprès de la SPFL et de ses filiales. À ce jour, aucune demande n'a été traitée par la Société pour l'exercice financier 2019-2020.

## **Lignes directrices en matière de dépenses de déplacement, d'accueil, de congrès et d'événements**

Conformément à notre engagement d'exercer une saine gouvernance et en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la SPFL a mis en œuvre une politique régissant le remboursement de frais raisonnables nécessaires aux fins de déplacements d'affaires, d'accueil, de congrès et d'événements conformément à l'orientation du gouvernement du Canada. Cette politique comprend les processus de préparation et d'approbation des dépenses de remboursement. Le respect de ces lignes directrices est évalué annuellement par le Bureau du vérificateur général.

De façon volontaire, la SPFL publie les frais généraux globaux annuels liés aux déplacements et aux activités de développement des activités commerciales sur son site Web, ainsi que les frais de déplacement et d'accueil de la première dirigeante et des cadres supérieurs. Les dépenses sont rapportées par trimestre et sont inscrites dans la période au cours de laquelle elles sont remboursées.

Ces divulgations regroupent les dépenses commerciales relatives aux voyages d'affaires, à l'accueil, aux événements pour les activités directement associées à l'accomplissement du mandat principal ou des exigences juridiques de la SPFL, aux obligations auprès des actionnaires clés, à la gouvernance interne et à la formation.

## **Lignes directrices à l'égard de la réforme du régime de retraite**

Jusqu'au 31 décembre 2017, la SPFL se conformait aux directives ministérielles en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui faisait en sorte que les prestations des régimes de retraite à cotisations déterminées correspondent à un ratio de cotisation de 50:50.

## Ententes commerciales

La SPFL ne participe pas aux activités directement associées aux ententes commerciales. Un environnement stable et favorable aux ententes économiques profite directement des activités commerciales de la SPFL.

La SPFL suit un processus d'approvisionnement qui comprend un appel d'offres public qui respecte les critères établis par les différentes ententes commerciales.

## Autres

De plus, la Société apporte son soutien et se conforme aux réglementations ci-après qui touchent les différentes facettes de ses activités.

### L'ENTREPRISE

- La *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (L.R.C. (1985), ch. C-44)
- La *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (L.C. (1998), ch. 34)
- La *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985), ch. F-11)
- La *Loi no<sup>o</sup> 1 sur le plan d'action économique de 2013* (L.C. (2013), ch. 33)
- La *Loi no<sup>o</sup> 1 sur le plan d'action économique de 2014* (L.C. (2014), ch. 20)

### LES INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES

- La *Loi sur le vérificateur général* (L.R.C. (1985), ch. A-17)
- La *Loi sur l'arbitrage commercial* (L.R.C. (1985), ch. 17 (2e suppl.))
- La *Loi sur les conflits d'intérêts* (L.C. (2006), ch. 9, art. 2)
- La *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* (L.C. (2004), ch. 11)
- La *Loi sur le lobbying* (L.R.C. (1985), ch. 44 (4e suppl.))
- La *Loi sur l'équité salariale* (L.C. (2018), ch. 27, art. 416)
- La *Loi sur la protection des renseignements personnels* (L.R.C. (1985), ch. P-21)
- La *Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence* (L.C. (2019), ch. 18)
- La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (L.C. (2005), ch. 46)

### LES LOIS DE RÉGLEMENTATION

- La *Loi sur les ponts* (L.R.C. (1985), ch. B-8)
- La *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* (L.C. (2007), ch. 1)
- Le *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985), ch. L-2)
- La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)* (L.C. (2012), ch. 19, art. 52)

### RÈGLEMENTS

- Le *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État* (DORS/95-226)
- Le *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État* (DORS/95-223)

Parmi certaines autres, notamment :

- La *Loi sur les transports au Canada* (L.C. (1996), ch. 10)
- La *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* (L.C. (1991), ch. 50)

# PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT ET ORIENTATION STRATÉGIQUE

## Résultats associés aux priorités du gouvernement

Telles qu'elles sont définies dans le discours du Trône de 2019, les priorités du gouvernement du Canada s'orientent sur la façon de réagir aux changements climatiques, de renforcer la classe moyenne, de se réconcilier avec les Premières Nations, d'assurer la santé et de la sécurité des Canadiens et de permettre au Canada de prospérer dans une ère où règne l'incertitude.

Par l'entremise de son cadre d'exploitation et de sa politique, la SPFL respecte cet engagement à l'égard d'une gouvernance ouverte et transparente, ainsi que d'une rémunération et d'une diversité efficaces grâce à des possibilités d'emploi. En facilitant la circulation des véhicules, en limitant les retards, les marches à vide inutiles et en construisant des installations écoénergétiques, la SPFL contribue à assainir l'environnement et soutient la croissance économique.



## Intervenants gouvernementaux

Le fait que la SPFL ait divers intervenants ajoute un niveau de complexité à ses activités, à l'élaboration de ses politiques, ainsi qu'à la réalisation de ses projets. Il s'agit notamment de partenaires fédéraux, comme Transports Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Services publics et Approvisionnement Canada, ainsi que du service américain des douanes (U.S. Customs and Border Patrol), de gouvernements provinciaux, d'administrations municipales, d'organismes, des collectivités des Premières Nations, du gouvernement américain et de ses agences, de plusieurs organismes d'application de la loi, de syndicats, ainsi que d'intervenants d'urgence. La SPFL travaille en étroite collaboration avec ces intervenants et avec les collectivités avoisinantes pour assurer l'efficacité des ponts. De même, la SPFL collabore avec ses partenaires américains à coordonner les actions pour assurer la fluidité du trafic international de façon sécuritaire, efficace et fiable. Ce processus nécessite des communications fréquentes, ainsi que l'établissement d'une compréhension, de pratiques et de procédures communes, ainsi que d'une capacité de réaction aux situations imprévues qui peuvent se présenter dans le milieu frontalier, qui est un environnement dynamique. Ces partenariats sont établis sur des ententes renouvelables de dix ans. L'entente avec la Sault Ste. Marie Bridge Authority a été renouvelée en 2018-2019, tout comme l'entente avec la Thousand Islands Bridge Authority en décembre 2019.

Lorsque la SPFL investit dans des projets d'immobilisations aux esplanades, elle doit coordonner ses projets de façon soutenue afin de répondre aux exigences importantes et complexes exprimées par les parties prenantes, en particulier celles qui sont transmises par l'Agence des services frontaliers du Canada, ainsi que par la collectivité autochtone locale au pont de la voie maritime.



## Une gouvernance ouverte et transparente

Grâce à l'utilisation de canaux de communication et des réseaux sociaux, la SPFL est bien placée pour réaliser son mandat en faisant preuve d'ouverture, de transparence et d'accessibilité. La bonne gestion des immeubles permet également de s'assurer que les avantages sociaux et économiques qui découlent des ponts de la SPFL garantissent la sécurité de ses usagers.

Dans les délais établis, la SPFL publie ouvertement ses rapports publics comme les rapports annuels et trimestriels, les résumés des plans d'entreprise, les divulgations proactives et les demandes conformes à la *Loi sur l'accès à l'information* en plus de tenir des assemblées annuelles publiques dans l'ensemble des collectivités d'exploitation.

La Société vise une réponse rapide à toutes les demandes d'information, ainsi que les préoccupations connexes, le cas échéant.

Il est également primordial que la SPFL s'assure que les activités, les décisions stratégiques et les projets obtiennent le soutien de la clientèle des ponts et des collectivités où ils sont situés. En conséquence, la Société s'efforce d'améliorer son engagement à l'égard de la collectivité et de ses communications au moyen de blogues et d'autres réseaux sociaux pour s'assurer d'être au courant des préoccupations de la collectivité et d'en tenir compte, tout en veillant à ce que l'apport des ponts internationaux soit compris de façon claire.



## Équité en matière d'emploi selon le genre et la diversité

Le nombre d'employés de la SPFL est trop bas pour effectuer une analyse statistique significative des paramètres d'emploi. Malgré un nombre restreint d'employés, la SPFL reste agile et efficace à l'égard de la réalisation de son mandat. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL bénéficie d'une main-d'œuvre très diversifiée. Elle est un employeur modèle dans bien des catégories, y compris, mais sans s'y limiter, la diversité linguistique et le genre, et ce, tant au sein du personnel que du Conseil d'administration. Plus concrètement, le bilinguisme est présent au travail et on observe une représentation équitable de femmes occupant des postes d'autorité. D'autres facteurs de diversité comme l'âge, le handicap, l'ethnicité (y compris les collectivités autochtones) et le patrimoine culturel sont également bien représentés.

## Des milieux de travail sécuritaires

La SPFL promeut un milieu de travail sain et respectueux intrinsèquement lié à la diversité et à l'inclusion. L'instauration d'une telle culture d'entreprise nécessite l'acceptation et la participation de tous les employés, et ce, à tous les échelons de la Société. La SPFL offre aux employés divers moyens d'atteindre des objectifs connexes. L'exemple de la direction montre de façon manifeste qu'aucun comportement allant à l'encontre de la culture de la SPFL n'est toléré. Cette vision est renforcée par les politiques de l'entreprise sur la conduite au travail, comme la prévention du harcèlement, la prévention de la violence, les énoncés de valeurs et d'éthique, ainsi que le dialogue interne sur des sujets tels que la santé mentale et le bien-être au travail. De plus, la SPFL entreprend une revue complète de son programme de santé et de sécurité de façon à l'harmoniser avec sa culture.



## Relations avec les collectivités autochtones

La SPFL doit satisfaire à l'obligation de la Couronne de consulter les groupes autochtones dont les droits effectifs ou éventuels pourraient être affectés par des mesures gouvernementales. Grâce à l'engagement communautaire auprès des groupes autochtones régionaux, la SPFL stimule le bien-être économique individuel et favorise une diversité sociale inclusive essentielle à l'avenir du Canada. Cette collaboration communautaire soutient également la protection environnementale des terres et des voies navigables adjacentes aux ponts.



À Cornwall, il existe des ententes historiques en vigueur, diverses interprétations de droits acquis, ainsi que la revendication territoriale portant sur l'expropriation initiale du terrain de la réserve d'Akwesasne pour la construction du pont et d'autres installations de la voie maritime du Saint-Laurent. Une des revendications notables est celle de transférer le plus possible de territoire sous le contrôle des autochtones. Combinés à des événements d'actualité nord-américains qui ont une incidence sur les collectivités autochtones, ces éléments rendent le pont de Cornwall particulièrement sensible à des manifestations pouvant nuire à son exploitation. La SPFL appuie activement les efforts de la Couronne pour conclure une entente définitive avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) au sujet de la revendication territoriale.

La SPFL poursuit ses discussions avec le CMA en ce qui concerne tous ses grands projets et diverses questions opérationnelles afin d'aborder les enjeux définis. La Société a établi un protocole d'entente avec le CMA, qui prévoit l'inclusion d'un nombre minimal de travaux effectués par des entrepreneurs et des travailleurs mohawks. La SPFL et sa filiale CPIVM à Cornwall génèrent des retombées dans la collectivité depuis longtemps, car elles constituent une source fiable d'emplois au sein de la population autochtone.

À Cornwall, le libre passage de la collectivité mohawk représente au moins 6,5 M\$ en perte de produits chaque année. Ces facteurs, combinés aux facteurs économiques dans la région, se traduisent par des résultats qui frôlent le déficit pour le pont de Cornwall. Puisqu'ils sont interdits en vertu de l'accord binational avec la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, les déficits auraient des répercussions importantes sur les relations internationales à cet emplacement.

Bien que ces produits demeurent irrécouvrables pour des motifs valables, le niveau proportionnel de détérioration et d'amortissement continu de ces installations frontalières ne peut se compenser à l'aide des produits de péage. Depuis deux ans, on a observé un niveau important de trafic. Environ 71 % du trafic automobile et près de 34 % du trafic commercial sont exemptés de péages. Ces taux ont continué d'augmenter au cours de la dernière décennie. Il en résulte un ratio coûts-produits disproportionné pour la filiale. Pour éviter les déficits, d'autres mécanismes de financement seront nécessaires, comme des subventions fédérales périodiques ou d'autres sources de produits.



À Point Edward, le pont Blue Water se trouve dans une zone d'importance historique pour la Première Nation Aamjiwnaang. Le protocole d'entente mis en place avec cette collectivité reflète un respect mutuel de l'histoire de cette région et établit un protocole de consultation pour certains projets, ainsi qu'un partenariat lors de découvertes autochtones.

## Développement durable et virage vert des activités du gouvernement

À l'heure actuelle, le centre d'affaires de la SPFL et les autres installations récentes de l'esplanade du pont Blue Water profitent d'une conception axée sur une approche certifiée LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Cette certification a été attribuée au Centre d'affaires le 25 juin 2015.

Cette même approche se reflète toujours dans la construction et le développement en cours et à venir effectués par la SPFL à l'échelle du portefeuille de ponts. Un exemple notable comprend le remplacement des sources lumineuses de tous les ponts et places par des ampoules écoénergétiques de type diode électroluminescentes (DEL). La SPFL vise à pérenniser une méthodologie respectueuse de l'énergie et de l'environnement lors de la mise en œuvre des projets et des résultats.

L'augmentation de l'efficacité dans le passage des véhicules se traduit par des périodes de pointe plus courtes et une réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'essence constitue environ 40 % des coûts d'exploitation des véhicules commerciaux. Pour un véhicule commercial qui roule pendant trois heures, une réduction du temps de déplacement de 10 minutes équivaut à une réduction d'environ 5 % de consommation d'essence et des émissions. L'approche de la SPFL en matière de gestion de la circulation vise toujours à améliorer le passage des véhicules et à collaborer avec les partenaires du pont pour assurer une constance et une amélioration dans le passage des véhicules.

Au cours de la période de planification, la SPFL envisage de commander une étude d'impact pour évaluer la vulnérabilité des actifs de la Société, y compris les ponts, les routes, les bâtiments et les autres infrastructures aux changements climatiques et aux événements climatiques extrêmes. L'étude tiendra compte de facteurs comme la violence des vents, les quantités de précipitations, les températures extrêmes ainsi que la capacité d'éliminer les obstacles à la circulation liés aux conditions météorologiques, et ce, rapidement et en toute sécurité. L'étude devra également proposer un plan d'action visant à atténuer les impacts des changements climatiques sur les actifs de la SPFL.

En plus des mesures antérieures, la Société entend intensifier son virage vert. Diverses initiatives sont mises en œuvre ou sont envisagées, y compris l'installation de bornes de recharge pour les véhicules électriques à tous les ponts, ainsi que l'évaluation de la faisabilité quant à la production d'énergie verte (solaire, éolienne, etc.) à ses installations.

## Accessibilité

Les installations de la SPFL sont conformes à la loi sur l'accessibilité, aux codes du bâtiment et aux exigences semblables en vigueur dans leur région. La SPFL s'emploie à surveiller l'accessibilité continue à ses installations, en fonction de l'objectif de chacune d'entre elles, afin d'améliorer l'accessibilité pour le personnel, les parties prenantes externes et le public, s'il y a lieu.

# ABRÉVIATIONS

BTOA	Bridge and Tunnel Operators Associations
BTS	Bureau of Transportation Statistics (États-Unis)
PWB	Pont Blue Water
LCSA	<i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i>
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
PD	Première dirigeante
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée
IBA	International Bridge Administration
LPTI	Loi sur les ponts et tunnels internationaux
IFRS	Normes internationales d'information financière
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne
MDOT	Michigan Department of Transportation
CPIVM	Corporation du pont international de la voie maritime, Limitée
SLSDC	Saint Lawrence Seaway Development Corporation
SSM	Sault Ste. Marie
SSMIBA	Sault Ste. Marie Bridge Administration
TC	Transports Canada
TIBA	Thousand Islands Bridge Authority
PIMI	Pont international des Mille-Îles

# REMERCIEMENTS

La Société des ponts fédéraux Limitée tient à souligner et à reconnaître l'aide inestimable qu'elle a reçue dans la planification, l'exploitation et la réalisation de projets d'immobilisations à tous les ponts, à savoir :

- l'International Bridge Administration;
- le Michigan Department of Transportation;
- la Thousand Islands Bridge Authority;
- la Saint Lawrence Seaway Development Corporation.

La préparation du présent plan s'est effectuée grâce au dévouement et à la collaboration de nombreuses personnes. Le plan vise à fournir des renseignements complets et fiables sur lesquels s'appuyer pour obtenir des approbations gouvernementales, prendre des décisions administratives, ainsi qu'assurer une gestion responsable des actifs et des ressources de la Société.

