



FEDERAL BRIDGE CORPORATION
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

PLAN D'ENTREPRISE SOMMAIRE 2022 | 2027

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

RÉTABLIR ET PROGRESSER

Canada 



TABLE DES MATIÈRES

Résumé	4
Profil de l'entreprise	7
Cadre d'exploitation	9
Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement	20
Gestion des risques	26
Vue d'ensemble de la situation financière	27
Addendas	32
Directives ministérielles	33

Structure de gouvernance de la Société	40
Résultats escomptés	44
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats	48
Déclaration du dirigeant principal des finances	49
États financiers	50
Plan d'emprunt	60
Gestion des risques	63
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	66
Priorités et orientations du gouvernement	68
Abréviations	73
Remerciements	74

Résumé

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) est une société d'État responsable des intérêts canadiens pour quatre ponts internationaux entre l'Ontario et les États-Unis. Le contexte unique de chaque pont favorise les intérêts internationaux en matière de commerce et de tourisme et procure des avantages importants à la collectivité locale.

La SPFL est une organisation extrêmement compétente. Elle a fait ses preuves depuis longtemps en matière d'efficacité et d'excellence organisationnelles. Elle se concentre en premier lieu sur la gestion de ses actifs indispensables, soit ses ponts internationaux et ses relations binationales. Elle apporte également un soutien continu aux initiatives visant à améliorer son service à la clientèle, à gérer la fluidité du trafic et à se positionner pour l'avenir. Comme toutes les organisations, la SPFL a été confrontée au défi de la pandémie de COVID-19 et a dû adapter tous les aspects de ses activités afin de maintenir sa capacité de fonctionnement. L'équipe a fait preuve d'une grande résilience devant les multiples changements. Les objectifs et les stratégies de cette période de planification visent à survivre financièrement aux effets de la pandémie tout en soutenant la gestion des actifs. D'un point de vue externe, Standard & Poor's a attribué la note A+ à la Société, avec une perspective négative, et a noté à maintes reprises la force de ses pratiques de gouvernance et les grandes compétences de son équipe de gestion. La SPFL a fait également l'objet d'un examen spécial positif par le Bureau du vérificateur général.

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)

Intendance — Les normes de construction des ponts se fondent sur un état de service de 75 ans. La SPFL compte 10 structures essentielles, réparties sur quatre ponts. La moitié d'entre elles ont dépassé cet âge critique ou s'en approche, et n'ont fait l'objet d'aucun travail de restauration ou de remplacement de sections. L'état stable de ces ponts est le résultat d'une gestion exceptionnelle à long terme. Une gouvernance, une gestion financière et une gestion des actifs rigoureuses permettent de dépasser la durée de vie de ces ponts. Le réinvestissement des produits au-delà des besoins quotidiens d'exploitation assure la préservation et la longévité des structures. Le cycle des produits servant à l'entretien et à la restauration est essentiel à la valeur des actifs des ponts internationaux pour les Canadiens. Au moment d'effectuer la planification de 2022-2023 et des années subséquentes, l'interruption de l'apport de produits découlant d'un arrêt momentané du trafic automobile en raison de la pandémie persiste. Puisque les restrictions de déplacement transfrontalier et les préoccupations de santé publique perdurent, les prévisions en matière de trafic sont défavorables et incertaines, le plan d'investissement fait l'objet de très peu de financement et la flexibilité financière de la Société est épuisée.

Produits — Depuis mars 2020, les restrictions de déplacement à la frontière terrestre en raison de la pandémie ont grandement réduit le trafic touristique sur les ponts internationaux. À la suite du choc initial, le trafic commercial a progressivement rebondi. Cela a permis d'assurer un niveau de produits de base pour deux des ponts de la SPFL situés sur les principaux corridors commerciaux, le pont Blue Water et le pont international des Mille-Îles. Ses deux autres ponts internationaux, le pont international de Sault Ste. Marie et le pont international de la voie maritime, dépendent principalement du trafic touristique, lequel a été radicalement réduit. Tout au long de cette période difficile, les activités des ponts internationaux doivent être entièrement maintenues et les installations essentielles de l'ASFC et de l'ACIA doivent être soutenues. Les produits tirés du péage, selon l'emplacement du pont, ont chuté de 97 % au début de la pandémie et demeurent insuffisants pour couvrir toutes les charges et les obligations.

financières et d'emprunts. Les stratégies de gestion prudente du péage et de coût de la SPFL ont permis de retarder les conséquences désastreuses de la pandémie, mais cela a entraîné le report de nombreux travaux d'investissement. Afin de maintenir les activités, la réserve de fonds d'immobilisations durement constituée de plus de 25 M\$ a dû être épuisée, un emprunt supplémentaire de 10 M\$ a été contracté et un soutien financier d'urgence a été fourni par le gouvernement du Canada.

Priorités – À l'heure actuelle, la priorité stratégique absolue de la SPFL est sa viabilité financière, et en particulier celle de sa filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime Limitée (CPIVM). La capacité de la SPFL à mettre en œuvre ce plan d'entreprise dépend fortement de la levée des restrictions à la frontière canado-américaine. Cette levée des restrictions, de même que la confiance du public à l'égard des voyages non essentiels à chaque pont international, sont les facteurs clés de la reprise complète des activités de la SPFL. Une fois que toutes les restrictions de déplacement transfrontalier auront été levées, la SPFL prévoit qu'il faudra environ 24 mois pour une reprise complète du trafic touristique. Plus le temps passe, plus la diminution des déplacements transfrontaliers des collectivités frontalières risque d'être permanente. La réalisation des objectifs du Plan d'entreprise dépend également du financement et de la résolution de la structure de gouvernance de la CPIVM, entravée sur les plans du financement et des activités par son statut de coentreprise appartenant aux gouvernements canadien et américain.

La SPFL s'engage à gérer les actifs qui lui sont confiés de façon exemplaire. Elle a la responsabilité, envers les Canadiens, d'exceller dans la préservation du cycle de vie et le bon fonctionnement de ses ponts internationaux. Elle est résolue à s'adapter à l'évolution de la situation grâce à l'échange soutenu de pratiques exemplaires entre ses quatre ponts, afin de favoriser une croissance fonctionnelle et la résilience à l'égard des changements dans un contexte d'exploitation. La SPFL continuera à assurer une gestion financière efficace des facteurs essentiels à sa réussite en s'appuyant sur l'accroissement des produits, la hiérarchisation des placements, l'optimisation des droits de péage et la maîtrise des coûts, et ce, dans l'intérêt public. Elle continuera également à favoriser l'excellence du personnel, en préparant l'équipe à répondre au mieux à la demande actuelle et future du marché de l'emploi et des compétences.

Substance – En raison du contexte commercial inhabituel, de la situation financière actuelle et d'un endettement supplémentaire en 2021-2022, la SPFL a besoin d'un soutien du gouvernement du Canada sur les plans politique, financier et de l'exploitation afin d'atteindre ses objectifs pour la période de planification.

En ce qui a trait aux politiques, il faut trouver une solution à long terme au déséquilibre du partenariat présent au pont international de la voie maritime. Cette solution nécessite des négociations entre les gouvernements des deux pays et un examen attentif de la conciliation des intérêts des Autochtones avec des intérêts autres que ceux de la SPFL. Au cœur des discussions se trouve la nécessité de financer l'obligation de libre passage pour la collectivité autochtone à cet emplacement, ce qui représente plus de 90 % des passages à l'heure actuelle comparativement à 70 % habituellement. Des crédits généraux d'exploitation de la filiale, la CPIVM, sont nécessaires pour la poursuite de ses activités durant les négociations et pour une solution de financement à long terme.



Les grands travaux et projets d'immobilisations ont reçu du financement pour les trois premières années de la période de planification. Il s'agit notamment d'éléments de ponts essentiels, définis par des inspections indépendantes comme étant nécessaires compte tenu de l'âge avancé des ponts. Ces travaux comprennent le remplacement de tous les bras pendulaires et des haubans du pont international de la voie maritime, ainsi que le remplacement du hauban et des travaux de construction d'entretien au pont international des Mille-Îles. Au pont international de Sault Ste. Marie, un revêtement de protection efficace du pont est nécessaire, tandis qu'une barrière de protection contre les éléments et une restauration complète de la travée sont nécessaires au pont Blue Water. Si le Conseil des Mohawks d'Akwesasne, la Couronne, la SPFL et sa filiale, la CPIVM, concluent une entente de règlement, la SPFL devra également déménager les bâtiments administratifs et d'entretien de l'île Cornwall.

Occasions — Le pont Blue Water occupe le deuxième rang en matière de trafic commercial transfrontalier au Canada. L'esplanade empruntée par les usagers en direction des États-Unis et le centre de traitement du trafic de l'ASFC vers le Canada ont dépassé leur durée de vie utile et présentent des lacunes en matière d'infrastructure, de systèmes et de fluidité du trafic. On prévoit que ces lacunes s'aggraveront en raison de l'augmentation du débit de circulation prévue par le remplacement de l'esplanade américaine dont la mise en œuvre est planifiée par le Michigan Department of Transportation (MDOT). De plus, l'esplanade est adjacente à la rivière Sainte-Claire, laquelle atteint un niveau historique et est sujette aux inondations, et requiert un tout nouveau plan de drainage qui permette le maintien d'un service complet et ininterrompu. D'ici 2024, l'ouverture du nouveau pont Gordie Howe entraînera une perte importante d'avantages concurrentiels puisque celui-ci offrira aux usagers des esplanades neuves et fluides. Le plan directeur du pont Blue Water a fait l'objet d'une mise en œuvre progressive s'échelonnant sur plus de deux décennies. La SPFL compte présenter des plans de financement sur quatre ans au gouvernement du Canada pour l'achèvement de la reconstruction.



Vue d'Ensemble de la Société

Mandat

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

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

- 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 aux 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;
- 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;
- toute entreprise ou activité liée à un pont, à toute autre structure, installation, construction ou propriété connexes, envisagée au paragraphe (a) ou (b).

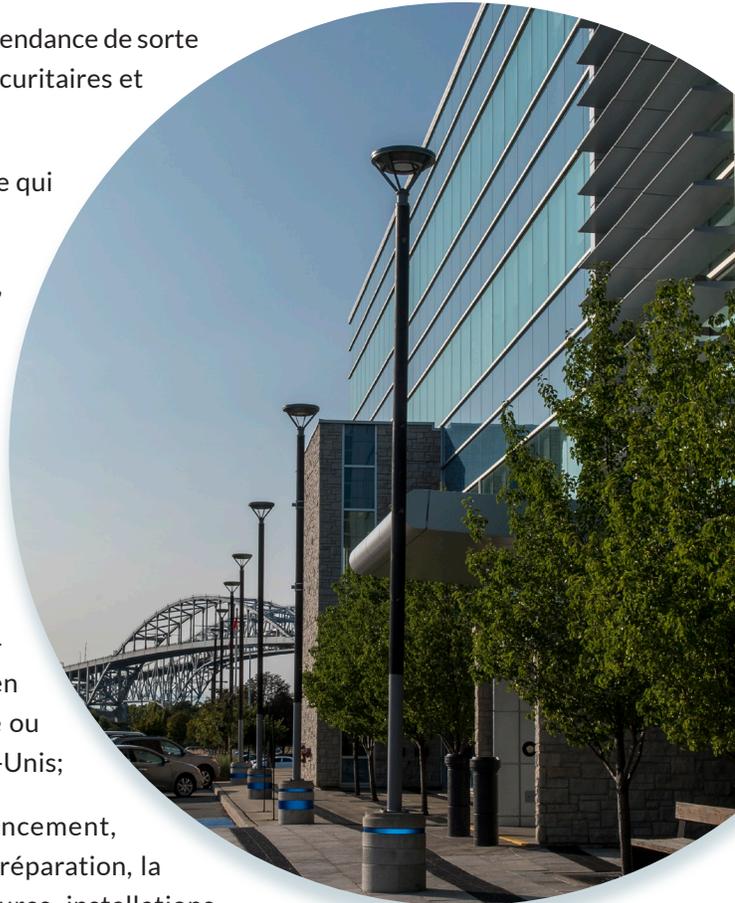
Aux fins qui précèdent, et sous réserve de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et des présents statuts, avec les modifications apportées à l'occasion, la Société a les capacités et les pouvoirs d'une personne physique.

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.

Mission

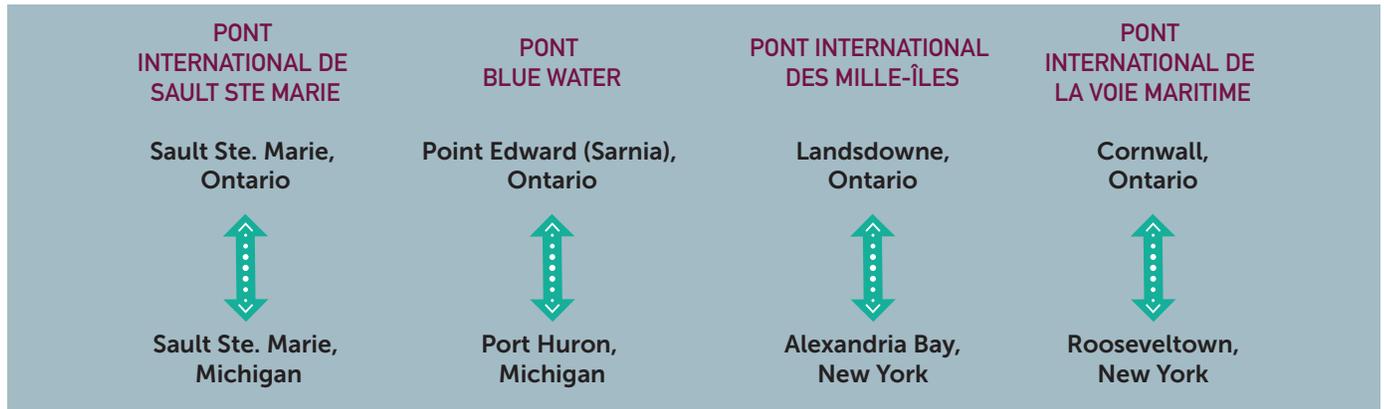
La SPFL est une société d'État responsable des intérêts fédéraux du Canada pour certains ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis.



Activités principales

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la principale responsabilité de la SPFL est « la gestion de ponts internationaux ».

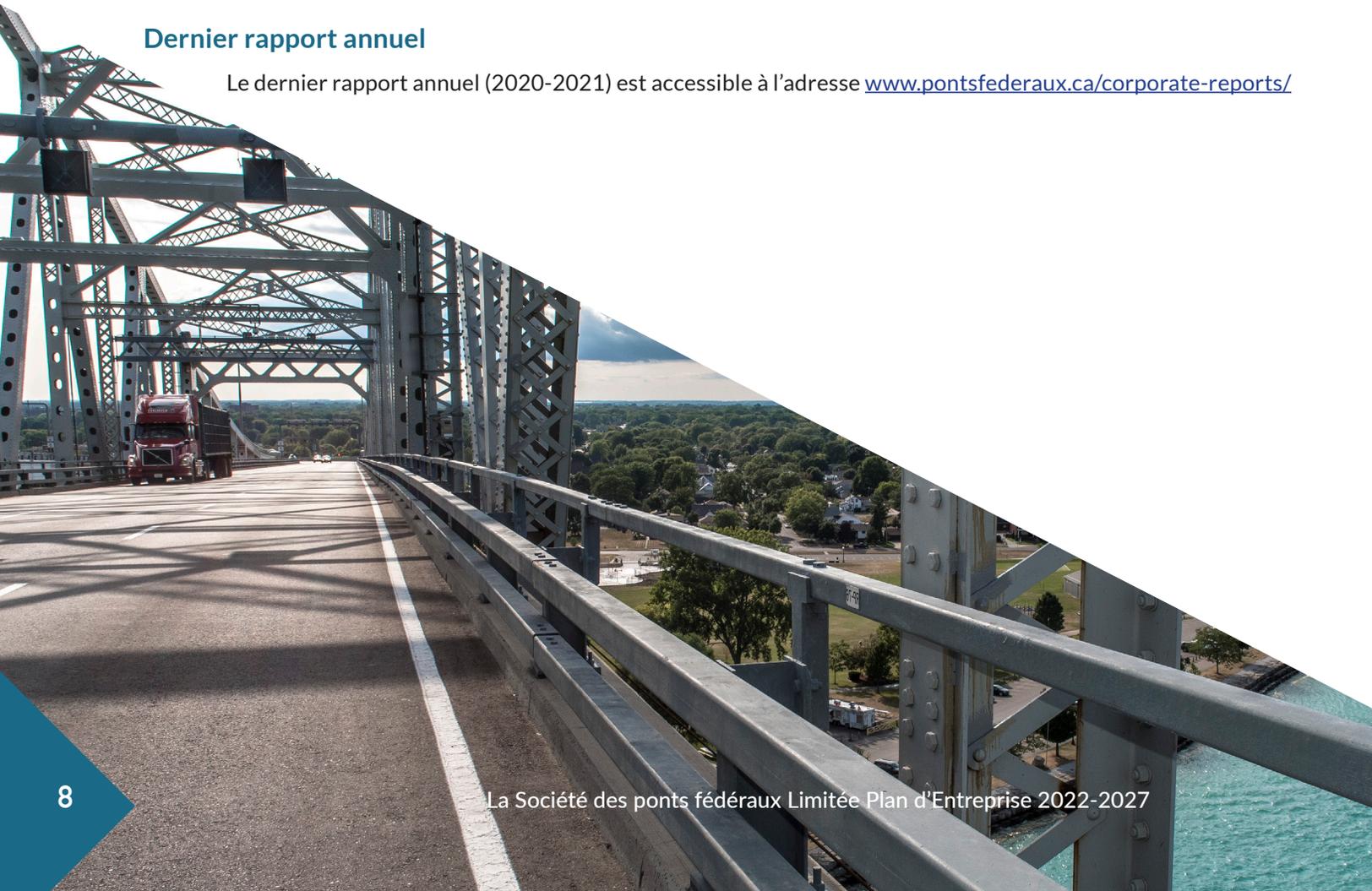
Elle rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre des Transports. La Société est responsable des intérêts fédéraux du Canada à quatre des onze ponts internationaux situés en Ontario, et son siège social est situé à Ottawa, en Ontario.



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.

Dernier rapport annuel

Le dernier rapport annuel (2020-2021) est accessible à l'adresse www.pontsfederaux.ca/corporate-reports/



Cadre d'Exploitation

La SPFL vise à assurer la sûreté et la sécurité des corridors commerciaux internationaux et à permettre un transit efficace des personnes et des marchandises.

Milieu de travail

Les ressources humaines	Fonctionnement
<p>116 employés</p> <p>Employés directement embauchés par la SPFL et sa filiale, la CPIVM.</p> <p>Le personnel du pont international des Mille-Îles et du pont international de Sault Ste. Marie est embauché par les partenaires américains de la SPFL.</p> <p>En raison de l'impact des restrictions de déplacement transfrontalier sur les produits en raison de la COVID-19, la stratégie utilisée au cours des deux exercices précédents a été de suspendre temporairement l'embauche de nouveaux employés. Durant la pandémie, le personnel a été réaffecté à l'interne afin de répondre aux besoins fonctionnels à court terme.</p>	<p>Les processus et les systèmes d'entreprise de la SPFL reposent sur cinq piliers stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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'augmentation des produits, la hiérarchisation des charges, l'optimisation des droits de péage et la maîtrise des coûts;• une gouvernance qui repose sur un contrôle rigoureux de l'entreprise, sur un fort engagement des employés et sur de bonnes relations avec les parties prenantes.
<p>Rétention de talents</p> <p>La SPFL s'engage à investir dans son personnel en lui offrant formation, possibilités de perfectionnement et conciliation travail-vie personnelle.</p>	
<p>Novembre 2023</p> <p>Date de renouvellement de la convention collective de la section locale 501 de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC).</p>	
<p>Régimes de retraite</p> <p>Les employés de la SPFL participent à un régime de retraite privé à cotisations déterminées. Les employés de la CPIVM sont assurés par le régime de retraite de la fonction publique (RRFP).</p>	

Contexte externe

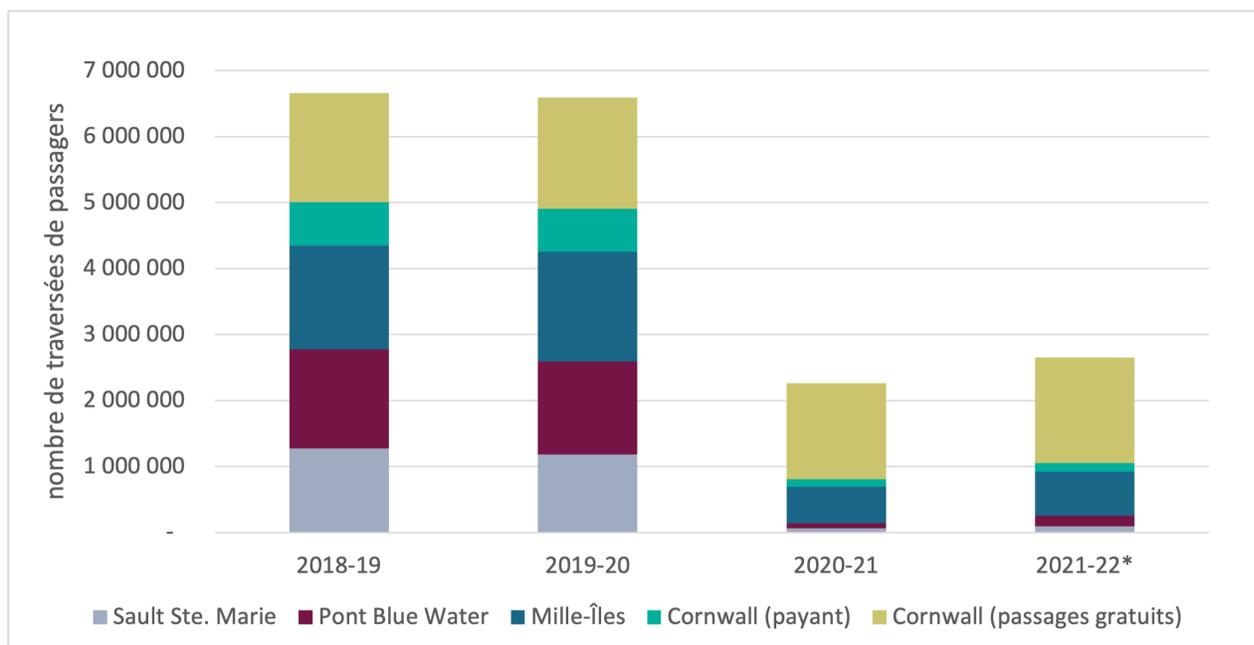
COMPOSITION DU TRAFIC INTERNATIONAL AUX PONTS DE LA SPFL

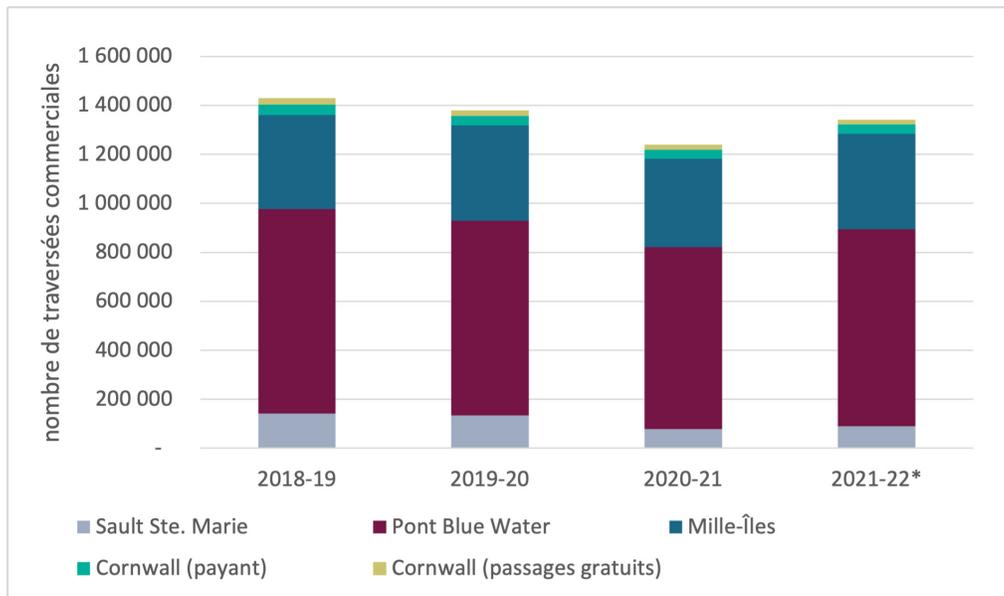
La composition du trafic aux ponts internationaux de la SPFL est aussi variée que les types de ponts de la Société. Chaque emplacement possède des caractéristiques propres qui le distinguent des autres ponts de la SPFL ou des autres ponts de la province. Au cours des deux dernières années, ces caractéristiques locales ont été mises en relief et exacerbées par les restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19.

En tant que deuxième point de passage commercial le plus fréquenté de la province chaque année, le pont Blue Water est fortement tributaire du trafic commercial. Au Canada, ce pont offre une excellente solution de rechange pour les passages frontaliers commerciaux dans la région des Grands Lacs, dans la partie ouest de la province, et une solution de rechange nécessaire en raison de la distance qui le sépare de la région de Windsor. La communication des principales autoroutes des deux côtés de la frontière internationale à cet emplacement favorise non seulement le transit de marchandises et le fret entre les deux pays, mais également le trafic automobile composé principalement de touristes transfrontaliers.

Dans l'est de la province, le pont international des Mille-Îles profite également du plus fort trafic commercial parmi les ponts de la région. Cela découle non seulement de la communication des autoroutes des deux côtés de la frontière, mais aussi aux importants investissements récents dans les installations douanières frontalières des gouvernements canadien et américain. Le trafic touristique à cet emplacement se compose principalement de passages des résidents de la région des Mille-Îles et des environs, en plus d'être soutenu par de forts volumes saisonniers de touristes qui visitent la région et empruntent le pont pour se rendre dans l'état de New York ou dans l'est de l'Ontario.

Les deux ponts de Sault Ste. Marie et de Cornwall (le pont international de la Voie maritime) fonctionnent dans des contextes très différents de ceux des deux autres ponts. Bien qu'il y ait une petite base de trafic commercial local (moins de 10 % du trafic total habituel) à ces postes frontaliers, tous deux dépendent fortement des déplacements des membres des collectivités transfrontalières. Une autre distinction du pont international de la voie maritime est l'obligation de libre passage pour la collectivité autochtone imposée par la Couronne. Les passages exemptés de péage représentent habituellement jusqu'à 70 % du trafic à ce pont. Ce pourcentage a atteint 90 % durant la pandémie.





* L'astérisque indique les volumes prévus au 31 décembre 2021.

CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE

Au cours des dernières semaines de mars 2020, les gouvernements canadien et américain ont imposé des restrictions de déplacement transfrontalier, éliminant presque tout le trafic non essentiel à la frontière. Dans les semaines et les mois qui ont suivi l'entrée en vigueur de ces restrictions, la principale source de produits de la SPFL, le péage, a été tarie. La Société a pu puiser dans ses réserves pour faire face aux conséquences dévastatrices immédiates et assurer la poursuite des activités aux quatre ponts. Ces conséquences ont été draconiennes, entraînant une perte de 97 % du trafic touristique à certains ponts et jusqu'à 60 % du trafic commercial.

À la fin de l'automne 2020, les deux plus importants points de passages commerciaux de la SPFL (le pont Blue Water et le pont international des Mille-Îles) avaient largement renoué avec le volume de trafic commercial d'avant la pandémie, mais une grande volatilité persiste semaine après semaine. Cependant, on ne s'attend pas à ce que les volumes de trafic commercial sur l'ensemble des ponts de la SPFL atteignent ceux des deux exercices financiers précédant l'entrée en vigueur des restrictions en raison de la COVID-19 (voir graphique).

Au cours de la seconde moitié de 2021, les gouvernements canadien et américain ont lentement levé les restrictions de déplacement transfrontalier pour le trafic non essentiel. Cependant, les changements sont intervenus tard dans l'exercice financier, alors que l'essentiel de la période touristique était déjà passée, ce qui fait que l'effet global attendu sur l'exercice financier 2021-2022 est minime. À Cornwall, le trafic touristique transfrontalier payant a été considérablement réduit, mais les passages gratuits se sont maintenus à peu près aux niveaux précédant la pandémie. Cela signifie qu'au cours des deux dernières années, les passages gratuits ont représenté entre 60 % et 65 % de tous les passages aux quatre ponts de la SPFL.

PERSPECTIVES

Les hypothèses optimistes actuelles de la SPFL prévoient une période pouvant aller jusqu'à 24 mois après la levée des restrictions de déplacement transfrontalier avant que les niveaux de trafic automobile et commercial sur ses ponts reviennent aux niveaux précédant la pandémie. Plus le temps passe, plus ce retour à la normale pourrait en fait ne jamais se produire, comme ce fut le cas après les événements du 11 septembre 2001. De nombreux facteurs ont des répercussions sur le trafic transfrontalier des ponts, notamment le taux de change, l'ouverture ou la fermeture d'industries de part et d'autre de la frontière, les politiques publiques, les gains d'efficacité en matière de logistique, les tarifs douaniers, l'évolution des préférences de la clientèle ou la perception du public à l'égard de la pandémie,

pour ne nommer que ceux-là. Il est évident que les habitudes des personnes habitant le long de la frontière et qui effectuaient des déplacements transfrontaliers quotidiens ont été perturbées, voire carrément interrompues. Il n’y a aucune certitude quant à la reprise de ces habitudes après la levée complète des restrictions de déplacement transfrontalier.

Le libre passage imposé par la Couronne pour la population autochtone au pont international de la voie maritime a prouvé qu’en dépit de tous les autres facteurs d’atténuation, ces passages s’effectuent indépendamment de tout facteur externe et qu’ils continueront de s’effectuer en grand nombre. Ces volumes ont de l’importance pour le pont lui-même, mais aussi pour la SPFL dans son ensemble, car cela signifie qu’il n’y a aucune source de financement pour couvrir les charges d’exploitation et les travaux d’investissement nécessaires.

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
Concurrence	
<p>Jusqu’ici, le mécontentement des usagers à l’égard de la congestion dans le corridor Windsor-Détroit a permis au pont Blue Water de devenir le deuxième pont commercial le plus emprunté entre le Canada et les États-Unis. En effet, selon les études de trafic, le pont Blue Water est privilégié par les longs routiers transitant du noyau industriel ontarien vers le centre ou le Sud-Ouest des États-Unis, notamment vers la ville de Chicago ou l’état du Texas.</p> <p>Le pont international des Mille-Îles et le pont international de la voie maritime rivalisent avec le pont international d’Ogdensburg-Prescott, lequel fonctionne selon un modèle d’entreprise privée différent qui repose sur une stratégie agressive en matière de droits de péage. Cette approche à l’égard de droits de péage concurrentiels limite considérablement la marge de manœuvre de la SPFL à l’égard des droits de péage et de sa gestion tarifaire le long de la voie maritime du Saint-Laurent.</p> <p>Le pont international de Sault Ste. Marie est le seul pont pour les véhicules reliant l’Ontario au Michigan dans un rayon de 560 kilomètres, ce qui limite la concurrence à cet emplacement.</p>	<p>L’ouverture du nouveau pont international Gordie-Howe et, éventuellement, le remplacement proposé du pont Ambassador ne devraient pas avoir d’effet notable sur le trafic touristique au pont Blue Water, mais la situation est toute autre pour le segment très lucratif des longs routiers. On s’attend à ce que le pont Blue Water demeure l’option privilégiée pour les semi-remorques provenant de l’ouest et du sud-ouest, mais on prévoit des perturbations au trafic commercial du pont et un délai d’au moins cinq ans avant que la situation se stabilise dans la région après l’ouverture des nouveaux ponts, désormais prévue pour la fin de 2024.</p> <p>Aucun changement n’est prévu aux ponts des Mille-Îles, de la voie maritime et de Sault Ste. Marie.</p>



Contexte externe actuel

Modifications aux infrastructures technologiques et de sécurité

Un pont connu pour la facilité et la vitesse de passage attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux.

La SPFL a mis en place des plans de sécurité rigoureux à chaque pont, conformément aux exigences de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. De plus, des centres d'opérations de sécurité surveillent les activités à chaque emplacement.

L'esplanade empruntée par les usagers en direction des États-Unis et le centre de traitement du trafic de l'ASFC vers le Canada ont dépassé leur durée de vie utile et présentent des lacunes en matière d'infrastructure, de systèmes et de fluidité de la circulation. De plus, l'esplanade est adjacente à la rivière Sainte-Claire, laquelle atteint un niveau historique et est sujette aux inondations, et requiert un tout nouveau plan de drainage qui permette le maintien d'un service complet et ininterrompu.

Comme beaucoup de Nord-Américains, les usagers des ponts se tournent de plus en plus vers des modes de paiement autres que l'argent comptant. Pour assurer l'efficacité soutenue de ses activités, la SPFL doit demeurer attentive à leurs besoins en adoptant des technologies pertinentes. Le programme de jetons du pont Blue Water tire à sa fin.

Un nouveau laboratoire informatique offre un espace fonctionnel permettant à l'équipe de travailler en collaboration et d'étendre son soutien aux activités.

Contexte externe prévu pour la période de planification

Le plan directeur du pont Blue Water a fait l'objet d'une mise en œuvre progressive s'échelonnant sur plus de deux décennies. La SPFL compte présenter des plans de financement sur quatre ans au gouvernement du Canada pour l'achèvement de la reconstruction.

La SPFL collabore avec le Michigan Department of Transport à la mise en place d'un système de gestion du péage de nouvelle génération. Le nouveau système permettra de réduire le coût global d'acquisition et d'entretien ainsi que de faciliter l'interopérabilité des comptes de grands usagers des deux côtés du pont Blue Water et au pont international de Sault Ste. Marie.

Contexte externe actuel

Changements climatiques

Grâce au soutien qu'apporte le programme de l'évaluation des risques liés aux ressources de transport (ERAT), la Société a terminé l'étude d'impact des conditions météorologiques et des changements climatiques sur ses objectifs de gestion des actifs, afin de déterminer et de quantifier les vulnérabilités de la Société ainsi que les secteurs de risques. L'étude montre que les principaux risques et coûts liés à l'infrastructure sont atténués; toutefois, de nombreuses interventions et charges d'entretien seront nécessaires.

Le centre administratif du pont Blue Water détient la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) depuis juin 2015. La majorité des ampoules à tous les ponts ont été remplacées par des ampoules à DEL à haut rendement énergétique.

La SPFL réoriente ses méthodes pour tenir compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En tant qu'organisme public, la SPFL a déjà intégré de nombreux thèmes clés des enjeux ESG dans sa stratégie, ses activités et ses rapports tout au long de l'année, même s'ils ne sont pas indiqués comme tels.

Contexte externe prévu pour la période de planification

La SPFL réoriente ses méthodes pour tenir compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), trois domaines permettant de mesurer le rendement d'une entreprise en matière d'éthique et de durabilité.

À l'heure actuelle, la SPFL évalue son cadre d'enjeux ESG afin de déterminer les facteurs importants qui présentent les risques et les débouchés les plus importants à court, moyen et long terme, et définir des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable.

La Société rédigera son document d'information sur les risques financiers liés au climat, comme établi par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).

En plus des mesures déjà adoptées, la Société compte renforcer son engagement à l'égard de l'environnement en élaborant un plan de lutte aux changements climatiques. Les diverses initiatives entreprises ou envisagées comprennent les suivantes :

- un plan d'action découlant d'une étude sur les changements climatiques qui comprend une augmentation des interventions et des charges d'entretien;
- des études d'inventaire de gaz à effet de serre;
- la finalisation de la transition aux ampoules à DEL pour les infrastructures des ponts et des bâtiments;
- l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques à tous ses ponts;
- une étude de faisabilité pour la production d'énergie verte (solaire, éolienne, etc.) à ses installations;
- l'amélioration du traitement du trafic afin de réduire le temps de marche au ralenti;
- une collaboration avec l'ASFC et la US Customs and Border Protection (CBP) pour améliorer la fluidité du trafic, notamment au moyen de couloirs sécurisés et de barrières électroniques.

Contexte externe actuel

Indicateurs financiers

Les décisions gouvernementales ont des effets directs sur les activités de la SPFL, et la décision la plus notable étant l'application de règles strictes éliminant pratiquement tous les déplacements transfrontaliers non essentiels à compter de la seconde moitié de mars 2020 en raison de la pandémie. Le gouvernement fédéral canadien a annoncé qu'à compter d'août 2021, les Américains entièrement vaccinés étaient autorisés à entrer au Canada, sous certaines conditions, et le gouvernement fédéral des États-Unis a annoncé qu'à compter de novembre, les Canadiens entièrement vaccinés étaient autorisés à entrer aux États-Unis. Les stipulations évoluent constamment en ce qui concerne le trafic transfrontalier. Par exemple, l'élimination de l'obligation pour les touristes de passer un test pour les voyages de moins de 72 heures, annoncée à la fin de novembre 2021, a été révoquée trois semaines plus tard. Cependant, à compter de janvier 2022, la plupart des fournisseurs de services essentiels comme les conducteurs de camion, auparavant exemptés des exigences d'entrée, ne sont autorisés à entrer au Canada et aux États-Unis que s'ils sont entièrement vaccinés. De fortes inquiétudes subsistent quant aux conséquences de cette dernière décision et des nouveaux variants sur le commerce transfrontalier.

Les taux de change ont une incidence directe sur la valeur des biens importés ou exportés de même que sur la décision de voyager ou non. Au cours des années civiles 2019 et 2020, le taux de change moyen était de 1,33 alors qu'il se situait en moyenne à 1,25 en 2021.

Contexte externe prévu pour la période de planification

Comme défini dans le discours du Trône de 2021, deux des priorités du gouvernement du Canada sont de maîtriser la pandémie et de rendre l'économie encore plus résiliente. Ces deux priorités devraient être favorables aux activités de la SPFL.

Durant cette période inédite, il est difficile de déterminer si d'autres vagues de pandémie suivront, pouvant entraîner l'instauration de restrictions encore plus strictes. Pour la période de planification, on suppose que les restrictions en vigueur au 31 décembre 2021 resteront en place jusqu'au 31 mars 2022 et les restrictions seront levées en phase par la suite.

On estime que le taux de change se maintiendra autour de 1,25 au cours de la prochaine période de douze mois.

Contexte externe actuel

Questions ou litiges en suspens

La Société est défenderesse conjointement et solidairement avec sa filiale en propriété exclusive, la CPIVM, et Sa Majesté quant à son mandat de perception du péage au pont international de la voie maritime. Le montant de la réclamation s'élève à 50 M\$, sous réserve de la prise en compte du péage et des produits tirés du pont. Le procureur général du Canada est responsable de la défense à l'égard de cette réclamation.

La SPFL s'engage à obtenir un règlement favorable pour toutes les parties.

Contexte externe prévu pour la période de planification

Au cours de la période de planification, la SPFL s'attend à ce que le litige de longue date entre la Couronne et les Mohawks d'Akwesasne concernant la revendication territoriale se termine par un règlement favorable pour toutes les parties.

Conformité aux autorisations

DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

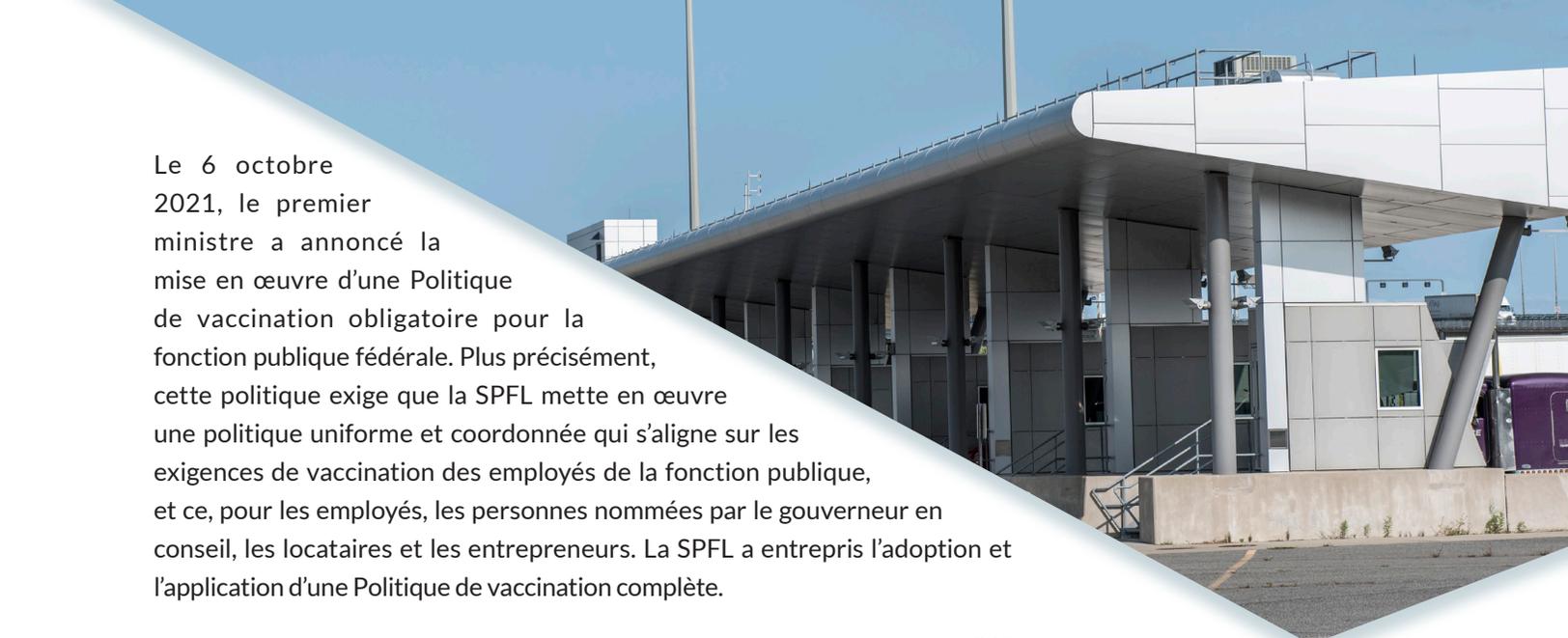
La Société est assujettie à des directives en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À l'heure actuelle, il existe deux directives s'appliquant à la SPFL et auxquelles elle se conforme :

- s'assurer que les régimes de retraite offrent un ratio de partage du coût du service courant de 50:50 entre l'employé et l'employeur;
- harmoniser sa Politique de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor.

ESPRIT ET INTENTION DU MINISTÈRE

Le ministre des Transports a envoyé une nouvelle lettre de mandat à la SPFL. La lettre réitère que la collaboration demeure essentielle pour faire avancer les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement en permettant à la SPFL de lutter contre les changements climatiques quand elle le peut, d'aider la classe moyenne à croître, d'adopter la voie de la réconciliation, d'améliorer l'accessibilité ainsi que de défendre l'équité et l'égalité. La SPFL doit également faire sa part pour que les ponts soient sûrs, sécuritaires et efficaces afin d'appuyer la reprise économique et la croissance de la classe moyenne au Canada.





Le 6 octobre 2021, le premier ministre a annoncé la mise en œuvre d'une Politique de vaccination obligatoire pour la fonction publique fédérale. Plus précisément, cette politique exige que la SPFL mette en œuvre une politique uniforme et coordonnée qui s'aligne sur les exigences de vaccination des employés de la fonction publique, et ce, pour les employés, les personnes nommées par le gouverneur en conseil, les locataires et les entrepreneurs. La SPFL a entrepris l'adoption et l'application d'une Politique de vaccination complète.

L'une des nombreuses initiatives relatives à la pandémie soutenues par la SPFL portait sur des mesures en accord avec le programme canadien d'aide d'urgence pour le loyer commercial (AUCLC). La SPFL avait étendu l'aide au loyer pour les petites entreprises admissibles, dans certains cas au-delà du champ d'application défini par le gouvernement.

Le 16 décembre 2021, le premier ministre a envoyé une nouvelle lettre de mandat au ministre des Transports et, bien que celle-ci ne soit pas adressée directement à la SPFL, celle-ci aligne ses priorités sur celles de son ministre. La lettre demande aux sociétés d'État :

- de trouver des occasions de réduire les émissions de GES, de créer des emplois en environnement et de relever les défis liés aux changements climatiques auxquels les collectivités composent déjà;
- de mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de travailler en partenariat avec ces derniers pour faire mieux reconnaître leurs droits;
- de collaborer avec diverses collectivités au Canada dans un souci d'inclusion, et s'enquérir activement des divers points de vue des Canadiens et les inclure dans leur travail;
- d'entretenir des relations professionnelles et respectueuses avec les journalistes afin que les Canadiens soient bien informés et disposent des renseignements dont ils ont besoin pour assurer leur sécurité et celle de leur famille;
- d'adapter et de créer des moyens plus souples et plus efficaces de servir les Canadiens en évaluant les façons d'actualiser les pratiques;
- de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports sous réglementation fédérale.

La lettre de mandat énonce également une liste d'engagements. Parmi ces engagements, ceux qui suivent s'appliquent directement à la SPFL :

- continuer à collaborer avec le ministre de la Sécurité publique et le ministre de la Santé à protéger la santé et la sécurité des Canadiens au moyen d'une gestion sûre, responsable et humaine de la frontière avec les États-Unis.

ÉCHANGES STRATÉGIQUES DE TERRAINS

À la suite d'échanges continus sur des sujets d'intérêt commun et sur la sécurité des emplacements, deux municipalités font l'objet de propositions d'échanges de terrains avec la SPFL. S'ils sont autorisés, et comme il en a été question

à l'origine dans le plan d'entreprise 2021-2026 de la SPFL, ces échanges satisfont les intérêts stratégiques de toutes les parties concernées. À Point Edward, les terrains vacants de la SPFL situés au 310-316, avenue St. Clair seraient échangés contre le point d'accès de la rue Bridge (43183-0147 (R)). À Sault Ste. Marie, le terrain non aménagé situé au 395, rue Queen Ouest serait détaché et échangé contre le titre de propriété du terrain vacant situé au 499, rue Queen Ouest.

ALIGNEMENT DES PLANS SUR LES PRIORITÉS ET AUX ORIENTATIONS DU GOUVERNEMENT

Comme définies dans le discours du Trône de 2021, les priorités du gouvernement du Canada sont axées sur la maîtrise de la pandémie, l'établissement d'une économie résiliente, la protection de l'environnement, le soutien à l'application des lois ainsi que la promotion de la diversité et de l'inclusion, y compris l'accélération de la réconciliation avec les Autochtones. Les plans de la SPFL visant à s'aligner sur les priorités du gouvernement du Canada sont les suivants :

Lutte contre la COVID-19 :

- Assurer la sûreté et la sécurité des échanges commerciaux internationaux et un transit efficace des personnes et des biens.
- Prolonger l'aide au loyer pour les petites entreprises admissibles, dans certains cas au-delà du champ d'application défini par le gouvernement.
- Adopter l'application d'une politique de vaccination complète;
- Mettre l'accent sur la santé et la sécurité des employés et du public, et améliorer la désinfection des installations.

Changements climatiques :

- Le centre administratif du pont Blue Water détient la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) depuis juin 2015.
- Remplacer les ampoules conventionnelles par des ampoules à diodes électroluminescentes (DEL) à tous les ponts.
- S'engager à améliorer continuellement le débit de la circulation, notamment au moyen de projets provisoires de l'ASFC et du CBP prévus au pont Blue Water, comme le couloir sécurisé et les barrières électroniques.



- Mettre en œuvre le plan d'action découlant de la récente étude d'impacts sur les changements climatiques.
- Effectuer des changements de façon à s'aligner sur le concept d'enjeux ESG.
- Réaliser des études d'inventaire de gaz à effet de serre.

Relations avec les Autochtones :

- Collaborer avec les collectivités, notamment en appuyant la protection environnementale des terres et des voies navigables adjacentes aux ponts.
- Appuyer activement les efforts de la Couronne pour conclure une entente définitive avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) au sujet des revendications territoriales.
- Maintenir le dialogue avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne au sujet de tous les grands projets et de diverses questions liées à l'exploitation.
- Accorder le libre passage aux membres de la collectivité mohawk au pont international de la voie maritime.
- Collaborer avec les gouvernements américain et canadien à établir un nouveau mécanisme de gouvernance et de financement pour la CPIVM.
- Respecter l'histoire de la région et établir un protocole de consultation avec la Première Nation Aamjiwnaang pour certains projets.

Équité en matière d'emploi :

- Diversifier la main-d'œuvre.
- Promouvoir un milieu de travail sain et respectueux, intrinsèquement lié à la diversité et à l'inclusion.
- S'assurer que les installations sont conformes aux lois sur l'accessibilité.

EXAMENS SPÉCIAUX ET AUDITS

Durant l'exercice financier 2021-2022, le Bureau du vérificateur général a effectué le premier examen spécial de la SPFL après fusion. La première version du rapport a été remise à la première dirigeante en novembre 2021, la version révisée a été soumise au comité d'audit pour commentaires en janvier 2022 puis au Conseil d'administration pour approbation en mars 2022. Le rapport final devrait être remis au Parlement dès juin 2022.

La Société mène un plan d'audit de trois ans basé sur le risque, en réalisant des audits internes sur un vaste éventail de sujets. Le cycle d'audit de 2018 à 2020 était principalement axé sur les politiques et les processus financiers suivant la fusion, tandis que le cycle de 2021 à 2023 est axé sur des aspects plus généraux, notamment les technologies de l'information, la sécurité, l'infrastructure, les finances et l'examen de toutes les principales politiques d'entreprise et administratives. En outre, le Bureau du vérificateur général effectue des audits annuels et il n'y a actuellement aucune conclusion en attente.



Objectifs, Activités, Résultats Escomptés et Indicateurs de Rendement

Analyse FFPM

Dans l'exécution de son mandat, la Société compose avec des facteurs internes et externes susceptibles d'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.

ATOUPS

- Des emplacements stratégiques, notamment le pont Blue Water;
- Une excellence en matière de planification et de réalisation de projets d'investissement visant à assurer la viabilité à long terme du pont et des infrastructures connexes;
- Une direction expérimentée, un personnel engagé et compétent;
- L'efficacité de l'évaluation du rendement et de la gestion des risques;
- L'appui de l'État et la bonne volonté des communautés d'utilisateurs;
- Des partenariats avec des organismes collaboratifs, engagés et réceptifs.

POINTS FAIBLES

- La pandémie a épuisé les réserves de trésorerie pour les projets d'immobilisations, ce qui se traduit par des fonds insuffisants pour investir dans de tels projets;
- La viabilité à long terme liée des produits de péage imposée par la Couronne génère des produits insuffisants pour couvrir les charges d'exploitation de la CPIVM et constituer une réserve disponible pour les projets d'immobilisations;
- La forte dépendance à l'égard des produits tirés du péage en raison d'une diversification limitée des produits;
- Une dette obligataire élevée héritée de l'ancienne Société;
- Le manque à gagner résultant des exigences de l'ASFC et de l'ACIA.

OCCASIONS

- Un soutien financier pour faciliter la réalisation immédiate de travaux d'immobilisations essentiels reportés;
- L'établissement d'un nouveau cadre de gouvernance pour la CPIVM avec le partenaire américain GLS, qui tient compte de la compensation pour le libre passage imposé par la Couronne;
- Une conclusion favorable pour chacune des parties au litige de longue date portant sur les revendications des Mohawks d'Akwesasne à l'égard des terres de la Couronne;
- Un soutien financier pour éliminer la dette contractée avant la fusion;
- Des possibilités de croissance comme la diversification des produits et le regroupement avec d'autres ponts internationaux.

THREATS

- Des restrictions de déplacement transfrontalier en constante évolution en raison d'une pandémie dont la date de fin n'est pas connue;
- Une concurrence accrue, notamment avec le nouveau corridor du pont Windsor-Detroit;
- Une forte dépendance à l'égard des facteurs macroéconomiques, des taux de change et des décisions politiques;
- Des taux d'inflation et d'indexation sectorielle supérieurs à la normale pour les matériaux de construction et la main-d'œuvre entraînant une hausse du coût des travaux d'immobilisations;
- Des changements climatiques ayant des conséquences directes sur l'intégrité des infrastructures;
- Trois des quatre ponts qui dépendent du trafic touristique, et donc, de l'évolution des habitudes de déplacement.

Responsabilités

64,4 G\$ CA

en transit de marchandises
(d'avril à octobre 2021) Une moyenne de 54,8 G\$ CA durant les trois ans précédant la pandémie

4 ponts internationaux
10 structures de pont
20 grands bâtiments

PRODUITS ESSENTIELS ET TRAFIC (2021-2022)

72%	DES PRODUITS PRÉCÉDANT LA PANDÉMIE – UN ÉCART DE 12 M\$
PLUS DE 100%	DES PRODUITS PAR RAPPORT À L'OBJECTIF DU PLAN D'ENTREPRISE MODIFIÉ
96%	Part du trafic commercial par rapport à la situation précédant la pandémie
21%	Part du trafic touristique par rapport à la situation précédant la pandémie

Vives préoccupations

quant à la possibilité de prolongation de la pandémie pouvant entraîner des **restrictions de déplacement** aux ponts internationaux.

Exploitation des ponts (2022-2023)

116 employés*	<p>38 % d'employés syndiqués 62 % d'employés non syndiqués 100 % de l'objectif de diversité réalisé 3 partenaires binationaux</p>
Budget d'exploitation : 29,2 M\$	Poursuite de la maîtrise des coûts, sans sacrifier les charges essentielles liées à la sûreté et à la sécurité.
Budget d'immobilisations : 7,4 M\$	<p>Les principaux projets renforcent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la sécurité - la sécurité routière - le nouveau système de péage

Principaux résultats à ce jour

- 1** Maintien des activités en collaboration avec les partenaires durant la pandémie, sans aucun cas de transmission de la COVID-19 au travail.
- 2** Inspections favorables aux quatre ponts.
- 3** Maintien de la note de crédit à A+ (avec perspective négative).
- 4** Résultat favorable de l'examen spécial du BVG.
- 5** Réalisation de grands projets et reconduction du plan de gestion des actifs sur 40 ans.

* La Société et sa filiale.

Projets d'immobilisations

Les projets importants et critiques suivants seront réalisés par l'entremise de financement au moyen de crédits d'immobilisations ou du Fonds national des corridors commerciaux (FNCC).

Pont Blue Water Coût total du projet : 226 M\$, dont 20 M\$ (financés par la SPFL) ont déjà été engagés avant la pandémie.	<p>Modernisation de l'esplanade pour améliorer l'efficacité et la fluidité du trafic, de réduire la marche au ralenti, les temps d'attente et les émissions de gaz à effet de serre. Accent mis sur les technologies de nouvelle génération pour améliorer la gestion du trafic, les relations avec les clients et le caractère écologique des activités.</p> <p>La restauration du pont et le resurfaçage, essentiels pour améliorer la sûreté et la sécurité des ponts.</p>
Pont des Mille-Îles Coût du projet : 34 M\$	<p>Remplacement obligatoire des principaux éléments d'entretien des ponts, notamment le remplacement des haubans, la remise en état du tablier du pont et le remplacement des plaques d'appui.</p> <p>Amélioration de l'infrastructure technologique, pour favoriser la sécurité et la fluidité du trafic; remplacement essentiel des éléments d'entretien vieillissants.</p>
Pont international de Sault Ste. Marie Coût du projet : 8 M\$	<p>Traitement nécessaire du revêtement du pont pour prévenir la corrosion et préserver l'intégrité structurelle du pont du côté canadien.</p> <p>Travaux de rénovation de l'infrastructure du pont pour permettre un accès ininterrompu toute l'année aux véhicules commerciaux.</p>
Pont international de la voie maritime Coût du projet : 25 M\$ (dont 24 M\$ accordés précédemment dans le cadre du Fonds pour les portes et les passages frontaliers)	<p>Exigences structurelles essentielles pour prolonger la durée de vie utile des ponts et assurer un passage sûr et sécurisé pour le public. Renouvellement indispensable d'équipement vieux de plusieurs décennies et essentiel à l'exploitation du pont.</p> <p>Relocalisation des installations d'entretien et d'administration.</p>

Objectifs stratégiques

La Société continue de se concentrer sur le cœur et l'avenir de ses activités afin d'assurer l'accès aux ponts et de conserver la confiance du public. Bien que la gestion des actifs et l'optimisation des activités restent des éléments fondamentaux du mandat, une part de plus en plus importante est accordée au perfectionnement et à la rétention des employés de même qu'aux outils numériques afin d'assurer la pérennité de la Société et de sa filiale.

Secteur : Actifs, infrastructures et exploitation

Objectifs	Activités et stratégies	Étapes
Maintenir l'intendance et la qualité des actifs	Renforcer le programme de gestion des actifs	Fin de la numérisation de la liste des actifs et de la cartographie du SIG
Optimiser le débit de circulation et le niveau de service	Formuler les normes de service et les indicateurs de rendement	Mise en œuvre de la politique sur les normes de niveau de service
Poursuivre l'intégration des ponts au sein du portefeuille	Créer le concept de corridor intelligent	Communication de l'évaluation des principaux niveaux de service : 2023-2024
	Améliorer les relations avec la clientèle et élargir l'offre de commodités	Alignement des données statistiques de contrôle avec le nouveau système de perception du péage : 2023-2025
		Mise en œuvre du programme ConneXion pour véhicules commerciaux
		Restauration du PBW
		Dans le cas de l'obtention d'un financement : <ul style="list-style-type: none"> Déménagement du bâtiment administratif et des postes de péage au PIVM

Secteur : Capacités d'adaptation

Objectifs	Activités et stratégies	Étapes
<p>Gérer les risques liés à la hiérarchisation des priorités</p> <p>Optimiser les activités</p> <p>Accroître la proposition de valeur</p>	<p>Donner la priorité aux grands projets d'investissement et aux travaux d'entretien préventifs</p> <p>Accroître la gestion et la résilience à l'égard de l'environnement</p> <p>Renforcer les relations avec les partenaires et les parties prenantes</p> <p>Accroître la transformation numérique</p>	<p>Dans le cas de l'obtention d'un financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'infrastructure et sécurité du PIMI <p>Remplacement des bras pendulaires du pont du chenal sud</p> <p>Restauration du PBW</p> <p>Réparation du PIMI</p> <p>Élaboration du cadre de référence et du plan d'action sur les enjeux ESG de la SPFL</p> <p>PIVM – Financement et résolution de la structure de gouvernance</p> <p>Rôle actif en tant que représentant des propriétaires binationaux et participation aux conseils d'administration des ponts binationaux.</p> <p>Mise en œuvre d'un système de perception du péage interopérable avec le MDOT.</p> <p>Sécurisation des systèmes et des infrastructures</p> <p>Amélioration du flux de travail et des outils numériques</p>

Secteur : Viabilité financière

Objectifs	Activités et stratégies	Étapes
<p>Diversifier les produits et la croissance</p> <p>Exercer un contrôle rigoureux des transactions financières</p> <p>Consolider les plans d'investissement et d'endettement</p> <p>Arriver à une résolution du modèle d'entreprise de la CPIVM</p>	<p>Accroître les produits</p> <p>Élargir l'approche dynamique de perception du péage</p> <p>Rétablir le fonds d'immobilisations et une réduction de la dette grâce à un soutien ciblé de l'État</p> <p>Conclure le renouvellement de l'entente du partenariat à Cornwall</p> <p>Conclure l'entente de règlement avec le gouvernement du Canada et le Conseil mohawk d'Akwesasne</p>	<p>Activité continue</p> <p>Nouveau système de perception du péage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en fonction : 2022 • Programme ConneXion pour voyageurs commerciaux : 2022-2023 • Paiement sur appareils mobiles : 2023-2024 <p>Optimisation continue du péage</p> <p>Fin du remboursement des obligations : 2027</p> <p>Fin des négociations avec GLS et les sources de financement connexes avec le soutien de Transports Canada : 2022-2023</p> <p>En attente du référendum de la collectivité mohawk : décembre 2022</p>

Secteur : Promotion de l'excellence du personnel

Objectifs	Activités et stratégies	Étapes
<p>Soutenir le perfectionnement et la diversité des employés</p> <p>Promouvoir la bienveillance auprès des employés et agir en entreprise citoyenne</p> <p>Continuer à offrir des possibilités d'engagement communautaire</p>	<p>Créer un cadre d'expérience utilisateur axé sur les employés</p> <p>Maximiser l'échange de pratiques de gestion au sein de l'industrie</p> <p>Accroître l'engagement des employés et les connaissances stratégiques de l'entreprise</p>	<p>Alignement des plans de perfectionnement avec le plan de relève</p> <p>Échange annuel de compétences et de pratiques entre le personnel des ponts</p> <p>Transition d'employés du service de l'exploitation à de nouveaux postes liés au système de péage</p> <p>Nouvelle convention collective : 2023-2024</p>

Gestion des Risques

Notre profil de risque

Le profil de risque de la Société comporte douze (12) risques faisant l'objet d'une surveillance et d'une gestion indépendantes pour les adapter aux changements du marché et du milieu. Profil de risque au 31 décembre 2021 :

▼: Critique ▲: Élevé ■: Moyen ●: Faible ↔: Stable †: Croissant ‡: Décroissant

Viabilité financière	▲↑	Le risque financier est élevé pour la CPIVM en raison de l'exemption de péage et des déficits d'exploitation récurrents. Le dialogue se poursuit avec le gouvernement du Canada au sujet de sources de financement possibles pour la SPFL et la CPIVM, et de l'examen du rajustement des droits de péage de même que d'autres sources de produits.
Sécurité des actifs et du public	▲↔	Les ponts demeurent sûrs et sont protégés contre une utilisation abusive et d'autres menaces, mais le risque reste néanmoins élevé en raison de défauts d'arrêt à la douane et de problèmes de santé mentale pouvant entraîner la fermeture d'un pont. Un plan de sécurité rigoureux et un protocole de haut niveau d'alerte sont en place aux ponts internationaux. Une vidéosurveillance accrue des zones à accès restreint et des équipes spécialisées qui rendent compte aux forces de l'ordre locales 24 h/24, 7 j/7 facilitent la gestion du risque.
Cybersécurité	■↔	L'intégrité et la sécurité des données sont essentielles à la prise de décision. Sensibilisation accrue aux vols de données et aux rançongiciels. Un examen approfondi de la conception du programme de cybersécurité et une formation continue sont en cours.
Technologie	■↓	Les solutions internes actuelles ont augmenté le risque du point de vue du soutien technique. La mise en œuvre en cours du nouveau système de perception du péage réduira les risques liés à l'exploitation et au soutien technique.
Risques organisationnels	■↔	La COVID-19 a eu de graves répercussions sur les ressources de la CPIVM. La SPFL continue de collaborer étroitement avec Transports Canada et son partenaire, la Great Lakes Saint Lawrence Seaway Development Corporation (États-Unis).
Fraude	■↓	Les paiements en argent comptant ont diminué durant la pandémie. Une formation supplémentaire en matière de prévention de la fraude pour les employés et des plans d'audit interne rigoureux sont en place.
Sécurité du public	■↔	Peu de cas de COVID-19 et aucune infection au travail. La mise en œuvre d'une politique de vaccination pour les membres du Conseil d'administration, les employés, les entrepreneurs et les locataires.
Gestion de la main-d'œuvre	●	Le risque reste faible.
Partenariats et parties prenantes	●	Le risque reste faible.
Réputation	●	Le risque reste faible.
Infrastructures	●	Le risque reste faible. Le respect complet des exigences en matière d'inspection des ponts.

Vue d'Ensemble de la Situation Financière

Situation actuelle

L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de produits pour réaliser ses activités courantes et un programme de gestion des actifs axé sur les risques, et pour effectuer le remboursement de sa dette héritée tout en dégagant des excédents de façon à répondre de façon responsable aux besoins actuels et futurs en capitaux des ponts, des approches et des installations. Les effets de la COVID-19 ont anéanti les sources de produits de la SPFL. Ces sources de produits en partie en activité, à savoir le trafic commercial, grâce auquel les biens essentiels ont pu traverser la frontière durant la pandémie. Cependant, le trafic touristique et les produits tirés de la location ont été gelés, ce qui a obligé la SPFL à utiliser la totalité de ses ressources financières accumulées pour financer le plan d'investissement élaboré avant la pandémie.

La SPFL a dû compter sur les fonds d'exploitation fournis par le gouvernement du Canada afin de maintenir en tout temps le niveau approprié d'accessibilité, de sûreté et de sécurité de ses quatre ponts auquel la population canadienne est en droit de s'attendre. En 2020-2021, ce soutien s'est élevé à 6 M\$ et devrait atteindre 10,5 M\$ pour 2021-2022. Une part importante de ce financement a été consacrée au pont international de la voie maritime à Cornwall, puisque le volume habituel de passages exemptés de péage pour la collectivité mohawk n'a donné lieu à aucune possibilité d'économies de charges, et ce, dans un contexte où la Société n'a pu percevoir qu'une fraction des produits tirés du péage habituels.

Bien que la SPFL ait été en mesure de maintenir ses activités et de réaliser seulement les projets d'immobilisations requis tout en continuant à payer ses dettes, de nombreux projets ont été retardés de deux ans ou plus. Cela a de graves répercussions pour la SPFL, car une infrastructure vieillissante et mal entretenue entraîne des coûts beaucoup plus élevés pour la Société que s'il avait été possible de réaliser les travaux à temps ou après un report d'un an tout au plus. Si l'on ajoute à cela l'inflation spectaculaire et l'indexation des prix dans le secteur de la construction, la SPFL a été doublement, voire triplement, touchée.

Pour atténuer ce risque, le gouvernement du Canada a confirmé un financement jusqu'à 30,6M\$ pour les prochaines trois années dans le but d'aider la SPFL avec son chemin vers la rétablissement et la progression.





Budget d'exploitation

Les produits de la SPFL proviennent d'une combinaison du péage, de la location et d'autres sources de produits (y compris les placements). Par rapport aux produits tirés des principales sources (péage et location) des années précédant la pandémie, la SPFL n'a perçu que 60 % de ces produits en 2020-2021 et elle s'attend à n'en percevoir que 70 % et 75 % en 2021-2022 et 2022-2023 respectivement. En raison de cette disparité continue, exacerbée par les restrictions de déplacement transfrontalier en cours, la SPFL a besoin d'un soutien financier à l'exploitation de la part du gouvernement du Canada, divisée en deux exigences distinctes.

La SPFL a épuisé toutes ses ressources financières pour soutenir les activités de ses ponts internationaux et financer les installations de l'ASFC et de l'ACIA durant la pandémie. Étant donné que la Société ne prévoit pas la reprise complète du trafic avant l'exercice 2025-2026, elle a enclenché des coupes budgétaires agressives aux opérations et aux capitaux. Les produits tirés du péage et de la location sont insuffisants pour assurer l'exploitation du pont et terminer les travaux nécessaires. Le report des investissements résultera dans des coûts d'opportunité importants.

Les charges des deux dernières années ont été réduites, les frais discrétionnaires ayant été pratiquement suspendus. Cependant, l'exploitation des ponts de la SPFL exige une ouverture 24 h/24 et 7 j/7, ainsi qu'une maintenance et un entretien complets et adéquats des structures. Pour l'ensemble des ponts, le personnel, en particulier celui de l'entretien, doit revenir au travail pour entreprendre les travaux d'entretien régulier et de rattrapage afin de s'assurer qu'aucune usure supplémentaire des actifs de la SPFL ne soit négligée. Au cours des prochaines années, la SPFL prévoit en outre de poursuivre l'entretien nécessaire des actifs selon les prévisions de son plan de gestion des actifs, en prenant en compte tous les actifs d'infrastructure importants. Ce plan de gestion des actifs fournira un aperçu important des actifs de la SPFL et de leur durée de vie, et précisera les activités d'entretien requises pour chaque actif.

Dans le cadre de ce plan, l'excédent de financement par rapport aux charges est nettement inférieur pour 2022-2023 que pour les années subséquentes. Cette situation résulte du manque à gagner continu prévu en perception de péage. L'excédent de financement par rapport aux charges sert à rembourser la dette considérable de la SPFL. Pour assurer le remboursement continu de ces dettes en 2022-2023, la SPFL a dû contracter un emprunt qui a été autorisé pour 2021-2022.

Budget d'immobilisations

Les restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 nuisent considérablement à la capacité de la SPFL à réaliser des dépenses en immobilisations. La moitié des principales structures de ponts de la SPFL atteindront bientôt ou ont déjà dépassé la durée de vie de 75 ans. L'épuisement des réserves financières de la SPFL et les années consécutives de retard dans les projets d'infrastructures ont fait en sorte que la SPFL se trouve dans une situation nettement déficitaire en ce qui a trait au financement des projets d'immobilisations. Au pont international de la voie maritime, une décennie de baisse des produits tirés du péage a également placé le pont du chenal sud vieux de 63 ans en situation de déficit majeur en raison des passages exemptés de péage imposés par la Couronne, lesquels ont fortement dépassé les passages payants. Le financement approuvé pour les trois premières années aide avec le début des travaux, car les produits provenant des activités sont nécessaires pour soutenir l'exploitation et aucun excédent n'est prévu pour répondre aux besoins de réparation des ponts.

Voici les projets pour lesquels nécessitant un financement a été approuvé pour des travaux à plusieurs endroits.

- Pont Blue Water :
 - travaux de restauration du tablier sur les deux travées;
 - travaux de renforcement de la sécurité;
 - amélioration du système de péage;
- Pont international de Sault Ste. Marie :
 - travaux de réparation prioritaires.
- Pont international de la voie maritime :
 - sûreté du pont;
 - remplacement d'équipement essentiel.
- Pont international des Mille-Îles :
 - sûreté du pont.

Ces projets totalisent 27,3 M\$ pour les trois prochaines années.

De plus, la SPFL prévoit de soumettre des demandes de financement d'immobilisations au Fonds national des corridors commerciaux (FNCC). Ces projets déboucheront sur des installations et des infrastructures respectueuses de l'environnement, faciliteront le transit des marchandises entre le Canada et les États-Unis et tireront parti de l'innovation afin de garantir que les ponts de la SPFL restent les ponts les plus sûrs au pays.

Pour sa survie, la SPFL a pu reporter certains projets et travaux. Cependant, ces reports ont entraîné une augmentation des charges d'entretien et de réparation. Les prix augmentent rapidement en raison de l'inflation, de contraintes d'approvisionnement et de l'indexation, et sont estimés à 15 % de plus par an. Bien qu'un financement approuvé de

27,3 M\$ pour les trois prochaines années, la SPFL prévoit d'entreprendre elle-même des projets d'une valeur de 10,1 M\$ au cours des cinq prochaines années.

En plus de ce financement, la SPFL collabore avec Transports Canada à maintenir le financement pour le déménagement des installations de la CPIVM de l'île de Cornwall.

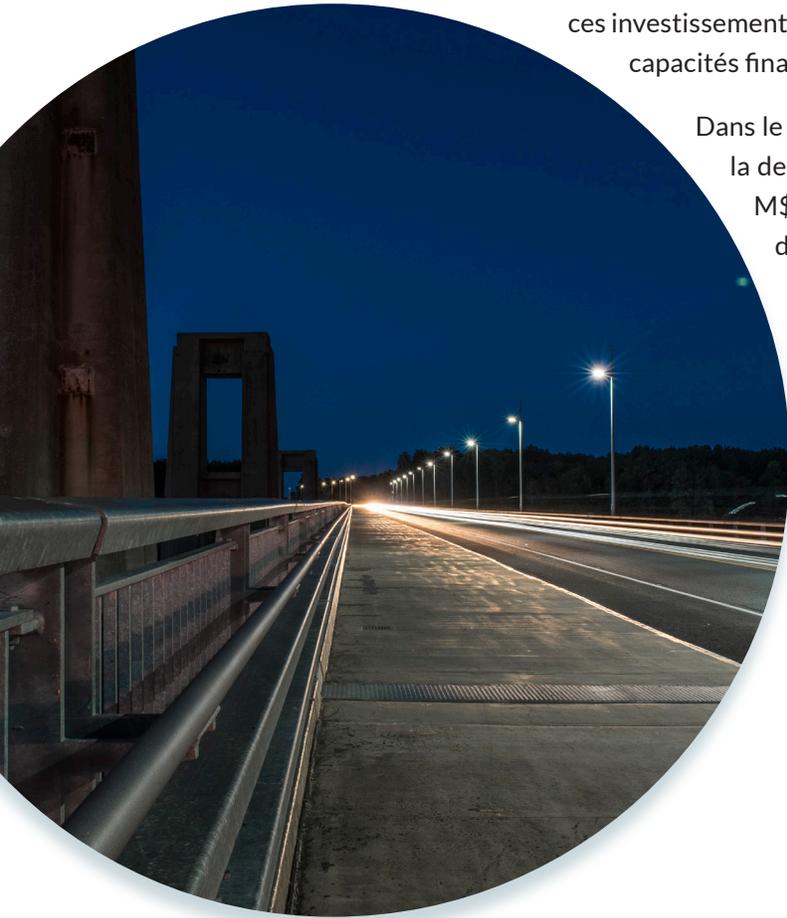
Aperçu de la dette

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

La SPFL continue de verser des paiements semestriels pour s'acquitter de ses obligations d'une valeur de 110 M\$, qui devraient être entièrement payées d'ici juillet 2027. Au 31 mars 2022, la SPFL devra encore effectuer des paiements d'une valeur de près de 50 M\$ pour satisfaire les détenteurs d'obligations. Cette dette a été héritée à la suite de la fusion entre la SPFL et l'ancienne Société, l'Administration du pont Blue Water. Dans l'éventualité où la SPFL serait en mesure de recevoir un financement pour s'acquitter de cette dette, la majorité des demandes de crédits faites dans le cadre du présent plan d'entreprise s'effaceraient, et la SPFL serait en mesure de réaliser ces investissements de son propre chef. Cependant, le poids de cette dette nuit aux capacités financières de la SPFL de manière irrévocable jusqu'en 2027.

Dans le cadre d'une demande de crédits présentée l'année précédente, la demande de crédits de la SPFL a été réduite d'un montant de 10 M\$, et il a plutôt été conseillé à la Société de contracter un prêt de 10 M\$. Ces fonds accessibles au cours de l'exercice 2021-2022 serviront seulement à effectuer les paiements de la dette obligataire pour l'exercice 2022-2023.

Dans le cadre du prochain plan d'entreprise quinquennal, la Société n'a pas l'intention de conclure de nouveaux contrats de location ou facilités de prêt nécessitant une approbation en vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques et du Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.



Priorités d'exploitation en continu

L'exploitation des ponts internationaux est complexe et comprend la perception du péage, la gestion de la fluidité du trafic, l'inspection et l'entretien des actifs en continu, les projets de renouvellement des immobilisations, la fourniture d'installations et d'un soutien complet à l'ASFC et à l'ACIA, ainsi que les activités liées aux locations à des tiers.

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 d'améliorer la réalisation de son mandat. Ces activités en continu 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 intervenants;
- le maintien de l'engagement intrinsèque des employés.



kg GVW / PBV	# OF AXLES D'ESSIEUX	Canada	USA
< 4,080 kg	2	\$ 3.50	\$ 3.00
	3	5.25	4.50
	4	7.00	6.00
> 4,080 kg	2	9.00	7.75
	3	11.25	9.50
	4	13.50	11.50
	5	15.75	13.50
	6	18.00	15.25
	7	20.25	17.25
	8	22.50	19.25
	9	24.75	21.00
	10	27.00	23.00
	Recreational Vehicles Véhicules de Plaisance	9.00	7.75

SAVE 10% DE RABAIS WHEN YOU USE THE SEAWAY TRANSIT CARD
QUAND VOUS UTILISER LA CARTE TRANSIT DE LA VOIE MARITIME



ADDENDAS

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

Directives Ministérielles

La SPFL a reçu deux lettres de mandat ou de directives provenant du ministre des Transports :

- Le ministre des Transports a envoyé une nouvelle lettre de mandat à la SPFL le 14 juillet 2021. La lettre réitère que la collaboration demeure essentielle pour faire avancer les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement en permettant à la SPFL de lutter contre les changements climatiques quand elle le peut, d'aider la classe moyenne à croître, d'adopter la voie de la réconciliation, d'améliorer l'accessibilité ainsi que de défendre l'équité et l'égalité. La SPFL doit également faire sa part pour que les ponts soient sûrs, sécuritaires et efficaces afin d'appuyer la reprise économique et la croissance de la classe moyenne au Canada.
- Le 6 octobre 2021, le premier ministre a annoncé la mise en œuvre d'une Politique de vaccination obligatoire pour la fonction publique fédérale. Ce même message a été réitéré dans une lettre du ministre des Transports à la SPFL datée du 25 octobre 2021. Plus précisément, l'annonce de cette politique exigeait que la SPFL mette en œuvre de manière uniforme et coordonnée une politique qui s'aligne sur les exigences de vaccination des employés de la fonction publique, et ce, pour les employés, les personnes nommées par le gouverneur en conseil, les locataires et les entrepreneurs. La SPFL a entrepris l'adoption et l'application d'une Politique de vaccination complète.

Par ailleurs, La Société des ponts fédéraux Limitée exploite ses ponts en suivant les recommandations transmises dans la lettre de mandat du ministre des Transports datée du 16 décembre 2021. Reportez-vous à la section ci-dessous intitulée *Priorités et orientations du gouvernement* pour plus d'information sur la manière dont la SPFL se conforme à la lettre de mandat.

<https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports>

Lettre de mandat du ministre des Transports datée du 14 juillet 2021

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

Ms. Pascale Daigneault
Chairperson of the Board of Directors
Federal Bridge Corporation Limited
200–55 Metcalfe Street
Ottawa ON K1P 6L5

Dear Ms. Daigneault:

It is an honour to serve Canadians as the Minister of Transport and a privilege to be able to work with key partners such as the Federal Bridge Corporation Limited (FBCL) during this pivotal time for both the transportation sector and the country as a whole.

Given that the world has changed significantly because of the COVID-19 pandemic, I wish to communicate to you that, now more than ever, our collaboration remains essential to advancing the government's priorities and policy objectives. I look forward to deepening a strong working relationship that fosters open communication and a shared commitment to advancing the government's priorities and policy objectives, and ensuring that FBCL remains a key component of Canada's transportation system.

In supporting my accountability to Parliament for your organization, I will work with you to ensure that Canada's transportation system supports the government's ambitious economic response and recovery efforts in fighting the pandemic and building back a better Canada. Together, during these challenging times, we will position FBCL to fight climate change where it can, help strengthen the middle class, walk the road of reconciliation, improve accessibility, and stand up for fairness and equality.

The fight against climate change remains of paramount importance to this government, and I expect that FBCL will provide its support by ensuring that opportunities to advance this cause are considered in your organization's priorities, plans and operations.

In Budget 2021, the government indicated its intention to finish the fight against COVID-19, create jobs and growth, and support a resilient and inclusive recovery. I expect that FBCL will do its part by providing safe, secure and efficient transportation options in support of economic recovery and growth for middle-class Canadians.

Canada

When Indigenous people experience better outcomes, all Canadians benefit. To this end, I expect that FBCL will join us as we continue to walk the road to reconciliation together. This should include, but not be limited to, consulting Indigenous communities where appropriate and incorporating Indigenous perspectives into organizational operations and planning processes.

I also expect that, per the *Accessible Canada Act*, FBCL will ensure that it is doing its part to help make the transportation system more accessible for persons with disabilities.

Together, we must also continue delivering real results for Canadians. This includes tracking and publicly reporting on the progress of our work, assessing our work's effectiveness, aligning resources with priorities, and adapting to events as they unfold. To this end, your corporation's corporate plan remains the most important vehicle by which my colleagues and I can assess what results Canadians can expect from FBCL, and the annual report is the most important mechanism by which to assess FBCL's results.

We must also continue to work together to improve how we collectively approach Crown corporations' corporate plan approvals. This need was underscored by the concerns raised in the Office of the Auditor General's spring 2018 Report, tabled in Parliament on May 29, 2018. Transport Canada, Transport portfolio Crown corporations and central agencies each have a role to play. To this end, I would ask for your continued support in ensuring that, to the extent that circumstances are within FBCL's control, FBCL's future corporate plans are prepared sufficiently in advance.

I also remain committed to open, transparent, and merit-based selection processes to attract qualified candidates for governance and leadership positions in the Transport portfolio. Candidates should also reflect Canada's diversity in terms of linguistic, regional and employment equity groups (women, Indigenous peoples, persons with disabilities and members of visible minorities), as well as members of ethnic and cultural groups. As Chairperson, you will be invited to participate in these processes for your organization, which will inform my ultimate appointment recommendations to the Governor in Council. By extension, I expect that FBCL will incorporate a similar focus on the abovementioned populations in all its labour force practices.

Recognizing the value of incumbents to ensuring consistent good governance, for those individuals previously appointed through an open process, I will consider recommending reappointment based on past performance and the Board's current needs in terms of diversity and skills. Transport Canada officials will engage with you to assess the performance and contribution of any incumbent being considered for reappointment.

Furthermore, as always, the legal and ethical obligations of public office holders remain paramount. All appointees should abide by the principles found in the Prime Minister's recently updated statement on Open and Accountable Government, with particular attention paid to the Ethical Guidelines set out in Annex A. All boards should also ensure ongoing compliance, both for their organization and for themselves, with the relevant requirements of the Treasury Board Secretariat Directive on Travel, Hospitality, Conference and Event Expenditures, the *Lobbying Act*, and the *Conflict of Interest Act*.

I recognize that your corporation has been deeply impacted by the sudden and dramatic drop in toll revenues resulting from the cross-border travel restrictions related to COVID-19. Our government provided FBCL with emergency funding to enable the corporation to continue safely operating the four bridges within its portfolio through the end of the 2021–22 fiscal year. This funding is to be commensurate with the drop in revenues originally forecasted by FBCL in October 2020.

Regarding the Seaway International Bridge Corporation (SIBC), I understand that the impacts of COVID-19 have exacerbated the long-term financial pressures felt by the subsidiary corporation. Finding a long-term solution to SIBC's financial pressures is a priority for our government. I wish to thank FBCL for the work done to date on this matter, and I expect the organization to continue work with the department in seeking a solution while maintaining a constructive and effective relationship with the U.S. co-owner of the bridge.

Last but not least, as the Seaway Bridge crossing runs through the Mohawks of Akwesasne territory, I expect that FBCL will do everything it can to ensure that its interactions, and those of its subsidiary, with the Mohawks of Akwesasne will be exemplary and aligned with the government's reconciliation goals. This means, at a minimum, engaging in regular dialogue with the Mohawks of Akwesasne and continuing to ably support the work related to the settlement agreement on the Sunday Mitchell case.

I remain confident that FBCL will continue to soundly manage its bridge assets and diligently manage any issues that may arise. I look forward to continuing to work with you in advancing your corporation's plans, priorities and challenges.

Sincerely,



The Honourable Omar Alhabra, P.C., M.P.
Minister of Transport

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

Ms. Pascale Daigneault
Chairperson of the Board of Directors
Federal Bridge Corporation Limited
200-55 Metcalfe Street
Ottawa ON K1P 6L5

Dear Ms. Daigneault:

As you know, on October 6, 2021, the Prime Minister announced a mandatory vaccination policy for the federal public service, employees of the federally regulated transportation sectors, and travellers. Employers in the federally regulated air, rail, and marine transportation sectors will have until October 30, 2021, to establish vaccination policies for employees. Crown corporations and separate agencies are also being asked to implement vaccine policies mirroring the requirements for the rest of the public service.

Further to this announcement, I am writing to you in your capacity as Chair of the Federal Bridge Corporation Limited to seek your support as part of the Transport Portfolio to ensure that a policy is implemented in a coherent and coordinated manner for employees, tenants and contractors in your organization that mirrors the public service employee vaccination requirements. As such, the Federal Bridge Corporation Limited, and its subsidiary, is expected to ensure that its vaccination requirements are fully aligned with the requirements of the Government's policy, including the core elements of attestation and compliance, by no later than November 30, 2021.

This includes ensuring that the core elements of attestation and compliance enforcement deadlines that fall on or before November 30 are met. Full alignment is also expected to include audit and verification within the governance frameworks appropriate to your organization. To ensure this deadline is met, I encourage you to engage with relevant bargaining agents where collective agreements should be considered.

Vaccination requirements should apply to all employees, officers, and directors. Crown corporations are also expected to implement the vaccination requirements that apply to Governor in Council (GIC) appointees affiliated with their corporation, including members and chairs of their governing boards and Chief Executive Officers. The *Terms and conditions applying to Governor in Council appointees* will require GIC appointees to be fully vaccinated and to comply with all oversight, information requirements, compliance, and reporting measures put in place by Crown corporations. More information for GIC appointees is available from the Senior Personnel Secretariat at the Privy Council Office (PCO-SPS).

.../2

I am asking that you reply to this letter by October 30, 2021, with a written assurance that the Board of Directors has reviewed the government's policy on mandatory vaccinations and that it intends to develop a policy on mandatory COVID-19 vaccinations for employees, officers, directors, tenants and contractors by October 30, 2021, with a target implementation date of November 30, 2021. The Federal Bridge Corporation Limited will also be asked to report to PCO-SPS with respect to the GiC appointee population, specifically. Finally, the Federal Bridge Corporation Limited is also expected to report on implementation status through the usual reporting instruments, including your annual report and corporate plan (where relevant).

Should you have any questions pertaining to this request, please contact Mr. Marc-Olivier Ranger, Director General, Crown Corporations and Portfolio Governance, at Marc-Olivier.Ranger@tc.gc.ca.

A significant public trust has been placed in each Crown corporation's Board of Directors, and I would like to acknowledge and thank you for your ongoing efforts and support to mitigate the impacts of COVID-19. I know that I can count on you and your fellow board members to oversee a Crown corporation that exercises effective and accountable stewardship of its resources during the implementation of its mandatory vaccination policy.

Sincerely,



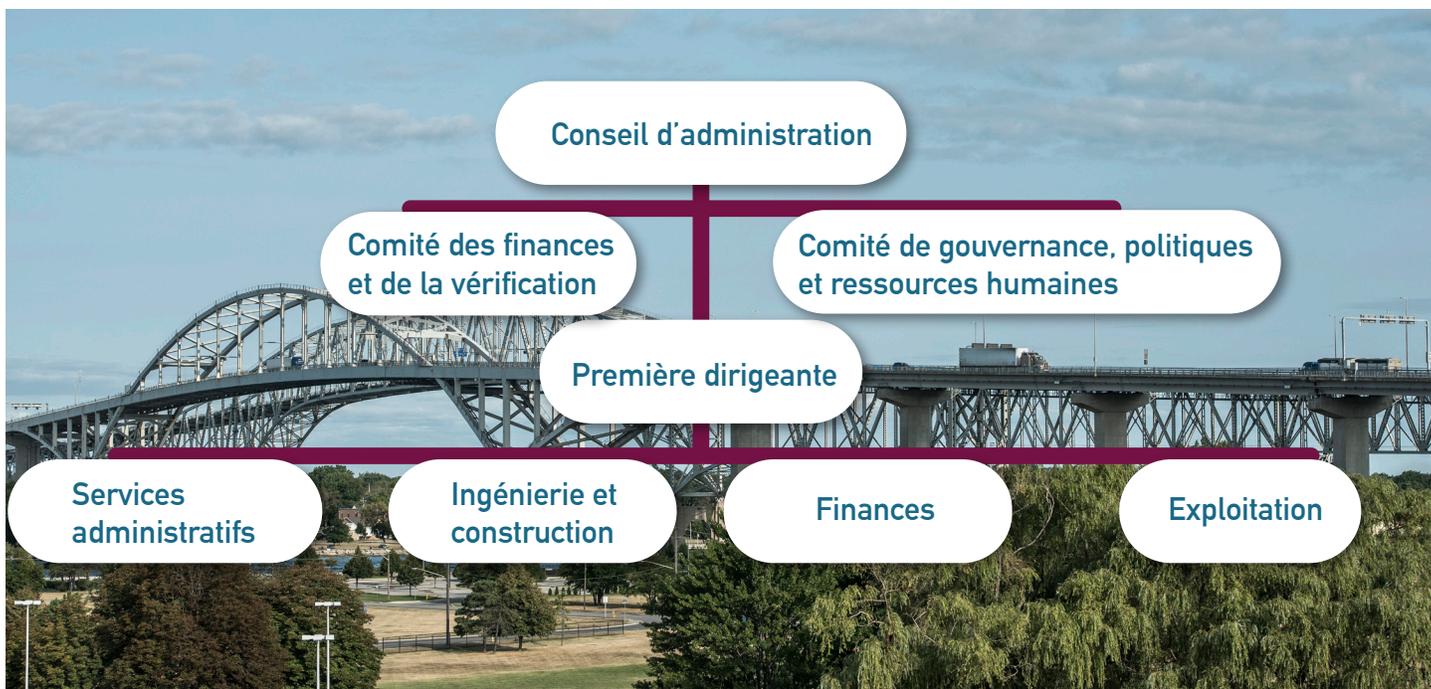
The Honourable Omar Alhabra, P.C., M.P.
Minister of Transport

c.c.: Ms. Natalie Kinloch
Chief Executive Officer, Federal Bridge Corporation Limited



Structure de Gouvernance d'Entreprise

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 une filiale de 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	Lieu	Date de nomination	Durée
Pascale Daigneault Présidente	SARNIA, ONTARIO	9 MAI 2021*	5 ANS
John Lopinski Vice-présidente	PORT COLBORNE, ONTARIO	1ER FÉVRIER 2022**	2 ANS
Natalie Kinloch, Administratrice et première dirigeante	NORTH GLENGARRY, ONTARIO	1ER FÉVRIER 2019	5 ANS
Karen Hill*** Administratrice	OHSWEKEN, ONTARIO	1ER FÉVRIER 2019	4 ANS
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Administratrice	MONTRÉAL, QUÉBEC	6 JUIN 2018	4 ANS
Andrew Travis Seymour Administratrice	OTTAWA, ONTARIO	6 JUIN 2018	4 ANS
Rakesh Shreewastav Administratrice	TORONTO, ONTARIO	9 MAI 2019	4 ANS

* Nomination initiale le 9 mai 2019 pour un mandat de deux ans.

** Nomination initiale le 9 mai 2019 pour un mandat de deux ans.

*** Ce membre a démissionné de son poste à compter du 31 décembre 2021.

La présence des membres aux réunions du Conseil d'administration pour le dernier exercice financier terminé est indiquée dans le rapport annuel de la Société.

Comités

COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

Mandat – Selon les fonctions décrites dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité des finances et de la vérification 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 responsable 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.

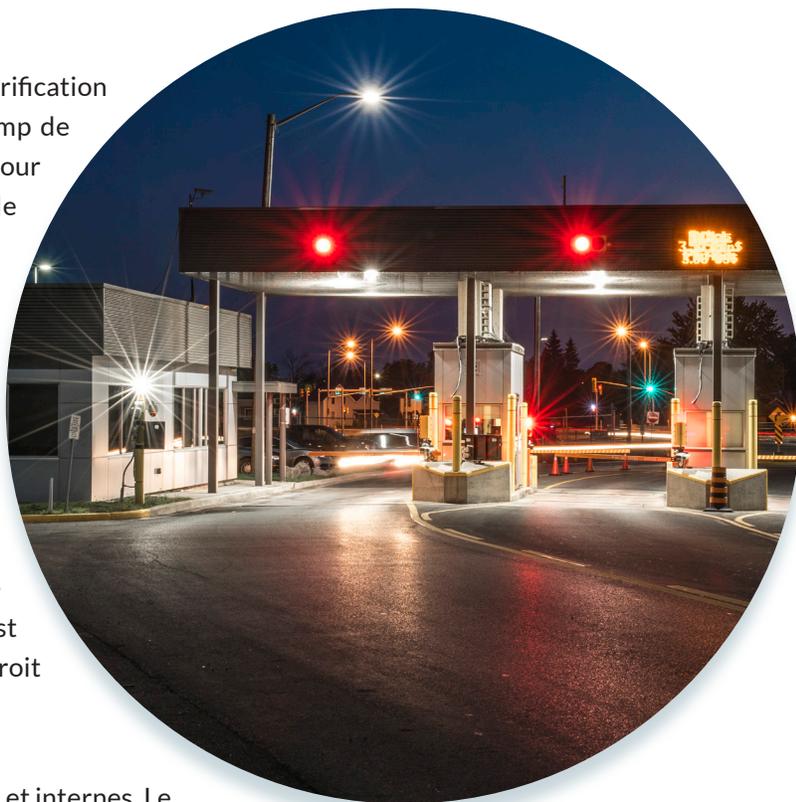
La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

COMITÉ DE GOUVERNANCE, POLITIQUES ET RESSOURCES HUMAINES

Mandat – Ce comité aide le Conseil à superviser les pratiques de gouvernance de la Société, la structure des politiques 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 rigoureuse des questions faisant partie de son champ de compétence, lesquelles ont récemment été élargies pour comprendre les questions de gouvernance sociale et environnementale. 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.



PROGRAMME D'AUDITS

Le programme d'audits est constitué d'audits 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. Un tel examen spécial est en cours, dont le rapport est attendu en juin 2022.

Le programme d'audits internes 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 la prévention de la fraude, sur les politiques et sur la sécurité.

Cadres supérieurs

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

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

Exploitation des ponts

La structure de l'entreprise permet à la SPFL 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 aux quatre ponts :

	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
Propriété de la SPFL	50 % du pont; 100 % de l'esplanade canadienne et des points d'entrée	50 % de chacun des ponts jumeaux; 100 % de l'esplanade canadienne et des points d'entrée	100 % du pont canadien; 50 % du pont Rift; 100 % de l'esplanade canadienne et des points d'entrée	100 % du pont du chenal nord; 100 % de l'esplanade des douanes canadiennes et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud
Partenaires étrangers	Le Michigan Department of Transportation	Le Michigan Department of Transportation	La Thousand Islands Bridge Authority, un organisme public de l'état de New York	La Great Lakes Seaway Development Corporation, un organisme public en vertu de la loi régissant les pouvoirs publics Le Michigan Department of Transportation
Exploitants des ponts	L'International bridge administration une unité administrative distincte du Michigan Department of Transportation, aux pouvoirs délégués par la Sault Ste. Marie Bridge Authority, elle-même une entreprise constituée par le Michigan Department of Transportation et par la SPFL	Partie canadienne : SPFL; Partie américaine : le Michigan Department of Transportation	La Thousand Islands Bridge Authority	La Corporation du pont international de la voie maritime limitée, une société d'État canadienne affiliée
Structure de gouvernance	Huit administrateurs, dont quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan et quatre Canadiens nommés par la Société	Partie canadienne : SPFL; Partie américaine : Le Michigan Department of Transportation	Un président du Conseil américain ainsi que six administrateurs nommés par le Jefferson County : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par la SPFL)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par la Saint Lawrence Seaway Development Corporation)

Résultats Escomptés

Ce qui suit donne un aperçu du rendement de la Société à ce jour et des résultats escomptés pour l'avenir.

Secteur : Actifs, infrastructures et exploitation

Objectifs	Stratégies	Principales initiatives	Résultats et cibles	Source des données
<p>Maintenir l'intendance et la qualité des actifs</p> <p>Optimiser le débit de circulation et le niveau de service</p> <p>Poursuivre l'intégration des ponts au sein du portefeuille</p>	<p>Renforcer le programme de gestion des actifs</p> <p>Formuler les normes de service et les indicateurs de rendement</p> <p>Lancer la création du concept de corridor intelligent (NOUVEAU)</p> <p>Améliorer les relations avec la clientèle et élargir l'offre de commodités</p>	<p>Fin des travaux pour les grands projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> Remplacement des bras pendulaires du pont du chenal sud; Nouveau système de perception du péage aux ponts Blue Water et Sault Ste. Marie, entièrement intégré au MDOT. <p>Composantes du programme de gestion des biens à terminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation des services publics souterrains; Numérisation de la liste des actifs; Évaluation de la prestation des niveaux de service clé. <p>Alignement des données statistiques de contrôle sur le nouveau système de perception du péage.</p> <p>Élimination du programme obsolète de jetons au pont Blue Water.</p> <p>Élargissement de la mise en œuvre du concept de corridor intelligent (NOUVEAU).</p> <p>Restauration du PBW</p> <p>Recouvrement à Sault Ste. Marie</p> <p>Programme de remplacement des haubans du PIMI et du pont du chenal sud</p> <p>Dans le cas de l'obtention d'un financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Déménagement du bâtiment administratif et des postes de péage au PIVM; et Amélioration à la sécurité et la modernisation du PIMI. 	<p>Grands projets terminés dans le respect de l'échéance et du budget.</p> <p>Le programme de gestion des actifs consolide le plan d'investissement après pandémie sur 40 ans.</p> <p>Interopérabilité du péage avec les ponts du Michigan.</p> <p>Fin de la conversion du programme de jetons.</p>	<p>Documents d'approvisionnement et dossiers financiers</p> <p>Rapports externes d'inspection et d'évaluation des ponts et des installations</p> <p>Certificat de fin des travaux de l'intégration du système de perception du péage</p> <p>Rapport final du programme de conversion des jetons</p> <p>Documents d'approvisionnement et dossiers financiers</p>
<p>RISQUES</p> <p>Disponibilité du financement pour réaliser les projets d'infrastructure et le développement du programme de la SPFL.</p> <p>Approbation et financement par le copropriétaire du pont international de la voie maritime, la GLS, pour permettre le remplacement des bras pendulaires et des haubans.</p> <p>Acceptation du concept de corridor intelligent par les partenaires externes.</p> <p>Mise en œuvre réussie du système de perception du péage avec une interface permettant d'avoir un accès suffisant aux données d'exploitation.</p> <p>Stabilité des ressources et amélioration de la capacité de traitement des organismes frontaliers après la pandémie.</p> <p>Date du référendum sur l'entente de règlement avec la Couronne et acceptation par la collectivité d'Akwesasne, nécessaire pour le financement et le déménagement des installations administratives et de péage.</p>				

Secteur : Capacités d'adaptation

Objectifs	Stratégies	Principales initiatives	Résultats et cibles	Source des données
<p>Gérer les risques liés à la hiérarchisation des priorités</p> <p>Optimiser les activités</p> <p>Accroître la proposition de valeur</p>	<p>Donner la priorité aux grands projets d'investissement et aux travaux d'entretien préventifs</p> <p>Accroître la gestion et la résilience à l'égard de l'environnement</p> <p>Renforcer les relations avec les partenaires et les parties prenantes</p> <p>Accroître la transformation numérique</p>	<p>Faire progresser les travaux essentiels afin d'obtenir un soutien financier; s'aligner sur les partenaires binationaux</p> <p>Élaborer un cadre environnemental, social et de gouvernance (ESG)</p> <p>Définir l'empreinte carbone</p> <p>Collaborer avec les organismes frontaliers à améliorer les débits de circulation</p> <p>Améliorer l'efficacité et les résultats au moyen du déroulement des tâches et d'outils de travail</p> <p>Améliorer la résilience en matière de cybersécurité</p> <p>Tirer parti des échanges stratégiques de terrains</p> <p>Dans le cas de l'obtention d'un financement :</p> <p>Plan directeur du pont Blue Water</p>	<p>Inspections indépendantes des ponts par emplacement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réparations prioritaires déterminées ≤ 5 éléments aux ponts PSSM, PBW, PIVM et PIMI • Réparations effectuées dans les délais impartis par les inspections = 100 %. • Taux de réalisation de l'entretien régulier : <ul style="list-style-type: none"> ▫ 2022-2023 : ≥ 50 % ▫ 2023-2024 : ≥ 65 % ▫ 2024-2025 et par la suite : ≥ 80 % <p>Mise en place d'un cadre de rapport d'enjeux ESG et d'analyse comparative de l'empreinte carbone</p> <p>Mise en place de barrières électronique et d'un couloir sécurisé au pont Blue Water par l'ASFCC</p> <p>Cybersécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cyberattaques : 0 • Fuite interne de renseignements personnels : 0 <p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temps de disponibilité : ≥ 99,4 % • Intrusions ou cyberattaques de réseau : 0 • Pannes du système d'alimentation de secours : 0 <p>Grands projets terminés dans le respect de l'échéance et du budget.</p>	<p>Rapports annuels d'inspection des ponts</p> <p>Rapports d'entretien du service de l'exploitation et des partenaires</p> <p>Approbation du cadre d'enjeux ESG par le conseil d'administration.</p> <p>Confirmation par l'ASFCC de la mise en œuvre du projet</p> <p>Rapports sur les technologies de l'information</p> <p>Documents d'approvisionnement et dossiers financiers</p>
<p>RISQUES</p> <p>Obtention du financement pour les travaux essentiels et le plan directeur pour l'esplanade canadienne du pont Blue Water.</p> <p>Continuité de la défense de l'infrastructure et des systèmes informatiques contre le risque croissant de cyberattaques.</p> <p>Affectation des ressources et calendrier de mise en œuvre de organismes frontaliers pour les projets d'amélioration du débit de la circulation.</p>				

Secteur : Viabilité financière

Objectifs	Stratégies	Principales initiatives	Résultats et cibles	Source des données
<p>Diversifier et accroître les produits</p> <p>Exercer un contrôle rigoureux des transactions financières</p> <p>Consolider les plans d'investissement et d'endettement</p> <p>Trouver une solution au modèle d'entreprise de la CPVM</p>	<p>Accroître les produits</p> <p>Élargir l'approche dynamique de perception du péage</p> <p>Rétablir le fonds d'immobilisations et réduire la dette grâce à un soutien ciblé de l'État</p> <p>Conclure le renouvellement de l'entente de partenariat à Cornwall</p> <p>Conclure l'entente de règlement avec le gouvernement du Canada et le Conseil mohawk d'Akwesasne</p>	<p>La location des locaux vacants</p> <p>La diversification des modes de paiement</p> <p>L'optimisation des droits de péage</p> <p>La poursuite de la collaboration avec Transports Canada pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> trouver une solution de gouvernance à long terme du pont international de la voie maritime; réaliser les étapes finales de l'entente de règlement. revoir le programme d'avantages sociaux <p>Dans le cas de l'obtention d'un financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de l'offre de commodités commerciales aux usagers du pont Blue Water. 	<p>Note de crédit : A+</p> <p>Péage : > 29 M\$</p> <p>Taux de locaux vacants : ≤ 6 %</p> <p>Locaux fournis à l'ASFC et à l'ACIA exempts d'indemnisation : 145 000 pi²</p> <p>Couverture de la dette : > 5,8</p> <p>Autonomie financière : > 0,8</p> <p>Pont international de la voie maritime :</p> <ul style="list-style-type: none"> Entente révisée en vigueur concernant la gouvernance et le financement Conclusion de l'entente de règlement <p>Grands projets terminés dans le respect de l'échéance et du budget.</p>	<p>Évaluation annuelle de Standard & Poor's</p> <p>Audit annuel des états financiers consolidés</p> <p>Rapport annuel des contrats de location</p> <p>Mise en œuvre des accords d'entreprise</p> <p>Ententes concernant les avantages sociaux</p> <p>Documents d'approvisionnement et dossiers financiers</p>
<p>RISQUES</p> <p>Restrictions de déplacement transfrontalier et de trafic.</p> <p>Disponibilité du financement pour la SPFL pour réaliser les projets d'infrastructure.</p> <p>Date du référendum sur l'entente de règlement avec la Couronne et acceptation par la collectivité d'Akwesasne.</p> <p>Participation des partenaires dans les discussions et solution de financement pour l'entente de renouvellement du partenariat à Cornwall.</p> <p>Participation et flexibilité des employés syndiqués et non syndiqués dans l'examen des options du programme d'avantages sociaux.</p>				

Secteur : Promotion de l'excellence du personnel

Objectifs	Stratégies	Principales initiatives	Résultats et cibles	Source des données
<p>Soutenir le perfectionnement et la diversité des employés</p> <p>Promouvoir la bienveillance auprès des employés et agir en entreprise citoyenne</p> <p>Continuer à offrir des possibilités d'engagement communautaire</p>	<p>Créer un cadre d'expérience utilisateur axé sur les employés</p> <p>Maximiser l'échange de pratiques de gestion au sein de l'industrie</p> <p>Accroître l'engagement des employés et les connaissances stratégiques de l'entreprise</p>	<p>Alignement des plans de perfectionnement avec le plan de relève</p> <p>Maintenir des taux de rétention stables</p> <p>Conclure une nouvelle convention collective (2023-2024)</p> <p>Faciliter les possibilités d'échanges de compétences et de pratiques entre les ponts.</p> <p>Exploiter et automatiser les capacités du système des RH</p> <p>Participer aux activités du programme communautaire ConneXion</p>	<p>Taux d'engagement : $\geq 80\%$</p> <p>Taux de roulement : $\leq 15\%$</p> <p>Taux de blessures avec perte de temp : $\leq 2,5$</p> <p>Diversité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupes désignés : $\geq 65\%$ • Postes de direction occupés par des femmes : $\geq 40\%$ • Employés bilingues : $\geq 20\%$ • Écart de diversité entre les sexes : $\leq 10\%$. • Employés autochtones : ≥ 10 • Employés issus de minorités visibles : $\geq 8\%$ <p>Participation au programme communautaire ConneXion : ≥ 100 heures</p>	<p>Sondage annuel auprès des employés</p> <p>Rapports des RH</p> <p>Déclaration volontaire des employés</p>
<p>RISKS</p> <p>Attirer et retenir des talents dans un marché de l'emploi concurrentiel.</p> <p>Composer avec l'augmentation du coût de la vie qui exerce une pression à la hausse sur les salaires dans un contexte d'incertitude financière pour les entreprises.</p>				

Première Dirigeante Engagement à l'Égard des Résultats

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.



le 18 mai, 2022

Natalie Kinloch,
Première dirigeante
La Société des ponts fédéraux Limitée

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 énonce 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 au présent plan d'entreprise présentent un risque important pour les activités de la Société. Pour prévenir ces risques, la SPFL a donc usé de prudence dans ses décisions budgétaires et d'investissement dans le cadre du présent plan d'entreprise. 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.

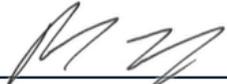
4. Le plan propose un financement suffisant pour répondre aux besoins de la Société pendant la durée prévue au présent plan d'entreprise, avec les remarques suivantes, certains projets en capitaux et dépenses opérationnelles ont été reporté car certaines demandes pour du financement n'ont pas été approuvé.

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 suivante :

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.

À mon avis, 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

le 18 mai, 2022

Date

États Financiers

Le présent plan d'entreprise respecte les Normes internationales d'information financière (IFRS). Au moment de la publication, il n'y a aucune mise en œuvre de norme planifiée susceptible d'avoir un effet important sur l'information présentée dans ce plan.

Prévisions pour 2021-2022 — La deuxième année complète de restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 a épuisé les réserves financières de la SPFL. Le contexte évolutif des restrictions de déplacement transfrontalier, qui ont changé de semaine en semaine jusqu'en décembre 2021, a introduit une importante volatilité dans les prévisions de produits. Les résultats financiers présentés dans le présent document constituent les meilleures estimations de la direction, et les résultats réels peuvent différer des résultats prévus. La trésorerie de la SPFL est passée d'une position très saine juste avant la pandémie à un solde constitué presque exclusivement d'une nouvelle dette, se composant d'un prêt de 10 M\$ contracté au quatrième trimestre de 2021-2022 qui sera entièrement et exclusivement utilisé au cours de l'exercice 2022-2023 pour les paiements requis d'obligations et de prêts.



Perspectives budgétaires — Les perspectives financières du prochain plan quinquennal ont été considérablement touchées par l'évolution récente des restrictions de déplacement transfrontalier, mises en place par les gouvernements fédéraux afin de freiner la propagation des variants de la COVID-19. De nombreuses hypothèses de planification variables et notables ont été intégrées au présent plan d'entreprise, et celles-ci sont toujours susceptibles d'être modifiées, advenant que les gouvernements décident d'imposer de nouvelles restrictions ou de réduire les restrictions en place.

Critères de planification financière

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

VOLUMES DE TRAFIC :

Depuis plus de deux exercices financiers, les volumes de trafic ont considérablement diminué. Cela a non seulement nui aux volumes de passages payants, mais aussi aux volumes de trafic commercial à deux des quatre ponts internationaux. Contrairement à son précédent plan d'entreprise, la SPFL ne prévoit plus de retour à un volume habituel de trafic transfrontalier pour l'exercice 2022-2023. Bien que des améliorations par rapport aux volumes actuels observés en 2021-2022 soient prévues, la SPFL budgétise désormais plus de 24 mois de volumes de trafic réduits pour l'ensemble des exercices 2022-2023, 2023-2024 et 2024-2025.

CHANGEMENTS ATTRIBUABLES À LA CONCURRENCE :

- Pont international Gordie Howe — L'entrée en service du nouveau pont est prévue au cours de l'exercice 2024-2025. De plus, on s'attend à une réduction du trafic au pont Blue Water en raison de cette mise en service, de

l'ordre de 2 % pour les véhicules de tourisme et de 4 % pour les véhicules commerciaux (par rapport à ce qui serait attendu dans une année normale avant la COVID-19).

- Pont Ambassador – Tout changement planifié ne devrait pas survenir avant la fin de la période de planification en cours.
- On ne prévoit aucun autre changement notable aux volumes de trafic aux ponts de la SPFL lié à l'exploitation des ponts concurrents.

ÉCONOMIE:

Les problèmes de la chaîne d'approvisionnement mondiale, exacerbés dans certaines régions d'Amérique du Nord, ont des effets positifs et négatifs sur la SPFL. D'un point de vue positif, certains ponts de la SPFL ont connu une augmentation du trafic commercial, légèrement supérieure aux volumes saisonniers. Toutefois, on s'attend à ce que cette situation se normalise dans un avenir proche, que ce soit en raison d'un ralentissement du volume global des marchandises ou de l'exigence émise le 15 janvier 2022 selon laquelle toutes les personnes traversant la frontière doivent être entièrement vaccinées, contrairement aux deux premières années de la pandémie où les travailleurs essentiels (y compris les conducteurs de camions commerciaux) n'étaient pas soumis à cette exigence. D'autre part, la demande refoulée de biens, combinée à l'absence des possibilités d'effectuer des voyages, a entraîné une accumulation d'argent comptant et une augmentation importante du taux d'inflation et une augmentation des dépenses. On ne prévoit pas que cette demande refoulée se normalise à court terme et, par conséquent, le prix des articles et des projets devrait être élevé.

SÛRETÉ ET SÉCURITÉ :

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

TAUX D'INFLATION :

Augmentation globale du coût des biens et des services courants. Au cours de la période de planification, la SPFL prévoit un taux d'inflation de 4 % en 2022-2023 et en 2023-2024, suivi d'un taux plus habituel de 2 % par la suite. Les augmentations de salaire, lorsqu'elles sont connues, sont intégrées au montant des charges annuelles.

INDEXATION :

Il s'agit d'un nouveau terme introduit dans la documentation du Plan d'entreprise de la SPFL lié à l'inflation générale, mais plus précisément à l'augmentation du coût de main-d'œuvre et de matériaux attribuable à la construction d'installations ou d'autres infrastructures. Il s'agit d'un taux qui dépasse habituellement le taux d'inflation général, mais dans le contexte économique actuel, il l'a dépassé de manière notable. C'est pourquoi, compte tenu des résultats du marché de l'année précédente et de la consultation auprès de sociétés d'ingénierie externes, le présent plan prévoit des taux d'indexation annuels de 15 %.

TAUX DE CHANGE :

À partir de 2022-2023 : $1 \$ CA = 0,80 \$ US$; $1 \$ US = 1,25 \$ CA$

TAUX D'INTÉRÊT :

Compte tenu des prévisions, on a utilisé les taux d'intérêt suivants :

taux à court terme (moins d'un an) :	1,0 %;
taux pour un an :	1,5 %;
taux à moyen et long terme (plus d'un an) :	1,75 %.

Situation financière

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
ACTIF								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 020	7 286	5 345	5 999	3 840	4 714	2 057	3 201
Placements	248	8 249	3 000	-	-	-	-	-
Comptes clients et autres débiteurs	1 495	1 580	1 200	500	500	500	500	500
Charges payées d'avance	2 834	1 303	1 220	1 220	1 300	1 380	1 475	1 575
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	9 597	18 418	10 765	7 719	5 640	6 594	4 032	5 276
Actifs non courants								
Actif immobilisé	378 360	367 034	368 578	354 232	341 825	341 199	325 728	308 580
Mesures incitatives à la location	193	182	177	163	144	129	114	99
Placements	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	378 553	367 216	368 755	354 395	341 969	341 328	325 842	308 679
TOTAL DE L'ACTIF	388 150	385 634	379 520	362 114	347 609	347 922	329 874	313 955
PASSIF								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	2 065	5 212	3 000	3 000	3 000	4 000	4 000	4 000
Avantages sociaux	1 131	1 199	1 136	1 204	1 209	1 165	1 171	1 178
Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-
Retenues de garantie	337	380	50	50	277	500	200	200
Produits reportés	2 462	2 493	2 617	2 542	3 107	3 353	3 461	3 647
Contrats de location immobilisés	189	221	220	231	238	244	203	-
Emprunts à payer	2 542	400	335	400	400	400	400	400
Obligations à payer	5 914	6 312	6 312	6 737	7 191	7 675	8 192	4 301
Financement reporté	5 845	3 444	3 677	3 708	3 763	4 540	4 588	4 372
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	20 485	19 661	17 347	17 872	19 185	21 877	22 215	18 098
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	1 119	899	881	685	448	203	-	-
Emprunts à payer	-	9 567	9 499	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567
Obligations à payer	40 406	34 095	34 095	27 358	20 168	12 493	4 301	-
Avantages sociaux	8 380	8 811	8 380	8 811	8 811	9 511	10 261	11 061
Produits reportés	1 214	1 063	1 063	912	761	610	459	308
Financement reporté	97 025	93 972	96 349	95 147	97 160	109 344	104 578	100 027
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	148 144	148 407	150 267	142 080	136 115	140 528	127 566	118 963
TOTAL DU PASSIF	168 629	168 068	167 614	159 952	155 300	162 405	149 781	137 061
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non répartis	219 529	217 574	211 914	202 170	192 317	185 525	180 101	176 902
Cumul des autres éléments du résultat global	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	219 521	217 566	211 906	202 162	192 309	185 517	180 093	176 894
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	388 150	385 634	379 520	362 114	347 609	347 922	329 874	313 955

Résultat

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
PRODUITS								
Droits de péages et services	20 542	25 048	23 133	25 863	30 393	33 336	33 869	35 973
Contrats de location et permis	1 378	1 871	1 554	2 082	2 168	2 311	2 493	2 715
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	3 671	4 482	4 109	3 938	6 250	6 250	6 875	6 875
Intérêts	313	43	97	99	99	95	95	96
Autre	1 336	212	63	65	88	90	92	93
TOTAL DES PRODUITS	27 240	31 656	28 956	32 047	38 998	42 082	43 424	45 752
CHARGES								
Fonctionnement	5 427	5 012	5 915	5 937	7 256	7 152	7 118	7 256
Charges au pont international des Mille-Îles	3 838	4 049	4 976	5 037	5 477	5 448	5 584	5 724
Fonctionnement	6 656	5 117	6 654	6 715	7 212	7 565	7 911	7 908
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 636	3 425	4 115	4 245	4 371	4 485	4 581	4 671
Administration	6 636	6 697	7 022	7 293	7 769	7 895	7 865	8 019
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	1 169	834	917	-	-	-	-	-
Amortissement	18 144	20 067	18 124	20 008	19 589	19 258	18 967	18 979
TOTAL DES CHARGES	45 506	45 201	47 723	49 235	51 675	51 803	52 026	52 557
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(18 266)	(13 545)	(18 767)	(17 188)	(12 677)	(9 721)	(8 602)	(6 805)
FINANCEMENT PUBLIC								
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	7 400	14 598	14 285	4 568	5 135	4 782	4 540	4 589
POSTES HORS EXPLOITATION								
Charges d'intérêt	(3 428)	(2 998)	(3 133)	(2 784)	(2 311)	(1 853)	(1 362)	(983)
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(3 428)	(2 998)	(3 133)	(2 784)	(2 311)	(1 853)	(1 362)	(983)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(14 294)	(1 945)	(7 615)	(15 404)	(9 853)	(6 792)	(5 424)	(3 199)

FINANCEMENT PUBLIC

exercice se terminant le 31 mars

(en milliers de dollars)

	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Crédits alloués par le gouvernement du Canada								
Crédit parlementaire 1 – Paiements à la Société								
Financement non accessible	(3 528)	-	-	-	-	-	-	-
Crédit parlementaire 1 – Paiements à la Société des ponts fédéraux Ltée	6 876	-	-	5 303	7 381	17 923	-	-
Transferts à la Société des ponts fédéraux Ltée	340	-	-	-	-	-	-	-
<i>Total du nouveau financement</i>	<i>3 688</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>5 303</i>	<i>7 381</i>	<i>17 923</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Financement autorisé	2 556	18 497	18 497	-	-	-	-	-
Financement non accessible	-	(9 347)	(7 167)	-	-	-	-	-
Financement périmé	(209)	-	-	-	-	-	-	-
<i>Appui financier total accédé</i>	<i>2 347</i>	<i>9 150</i>	<i>11 330</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Grand Total	6 035	9 150	11 330	5 303	7 381	17 923	-	-
Rapprochement du financement public								
Financement total reçu pour l'exercice en cours	6 035	9 150	11 330	5 303	7 381	17 923	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	3 503	6 304	5 545	3 688	3 708	3 763	4 540	4 589
Financement public reporté	(2 140)	(400)	(2 590)	(4 423)	(5 954)	(16 904)	-	-
Montant total comptabilisé dans l'énoncé d'exploitation	7 398	15 054	14 285	4 568	5 135	4 782	4 540	4 589
Solde des dépenses en capital reportées								
Solde en début d'exercice	104 235	102 870	102 870	96 966	97 701	99 947	113 088	108 548
Financement public comptabilisé au cours de l'exercice	2 138	400	2 590	4 423	5 954	16 904	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	(3 503)	(6 304)	(5 545)	(3 688)	(3 708)	(3 763)	(4 540)	(4 589)
Solde en fin d'exercice	102 870	96 966	99 915	97 701	99 947	113 088	108 548	103 959

Flux de trésorerie

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

exercice se terminant le 31 mars

(en milliers de dollars)

	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Résultat net (perte nette)	(14 294)	(1 945)	(7 615)	(15 404)	(9 853)	(6 792)	(5 424)	(3 199)
Rectifications :								
Amortissement de financement reporté	(1 408)	(6 304)	(5 545)	(3 777)	(3 886)	(3 941)	(4 718)	(4 767)
Amortissement des immobilisations corporelles	18 144	20 067	18 124	20 008	19 589	19 258	18 967	18 979
Variation des avantages sociaux	262	499	5	5	5	656	756	807
Perte à la cession d'actifs	(26)	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(548)	(85)	295	1 080	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(2 488)	1 531	1 614	83	(80)	(80)	(95)	(100)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	(1 141)	3 147	936	(2 212)	-	1 000	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	249	43	(287)	(330)	227	223	(300)	-
Augmentation (diminution) des paiements anticipés	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits reportés	(166)	(120)	4	(102)	414	95	(43)	35
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	11	11	16	19	19	15	15	15
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	(1 405)	16 844	7 547	(630)	6 435	10 434	9 158	11 770
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(43)	(400)	(2 590)	(4 423)	(5 954)	(16 904)	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(13 728)	(8 341)	(5 752)	(2 783)	(1 228)	(1 730)	(3 496)	(1 831)
Financement reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	43	850	2 701	5 216	5 954	16 904	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	19 040	(8 011)	(2 752)	8 249	-	-	-	-
Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement	5 312	(15 902)	(8 393)	(6 259)	(1 228)	(1 730)	(3 496)	(1 831)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Produits (remboursement) de la dette obligataire	(5 539)	(5 913)	(5 914)	(6 312)	(6 736)	(7 191)	(7 675)	(8 192)
Produits (remboursement) d'emprunts	(533)	7 425	7 292	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	(197)	(188)	(207)	(204)	(230)	(239)	(244)	(203)
Flux de trésorerie nette (affectée) aux activités de financement	(6 269)	1 324	1 171	(6 916)	(7 366)	(7 830)	(8 319)	(8 795)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(2 362)	2 266	325	(1 287)	(2 159)	874	(2 657)	1 144
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	7 382	5 020	5 020	7 286	5 999	3 840	4 714	2 057
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	5 020	7 286	5 345	5 999	3 840	4 714	2 057	3 201

Variations des capitaux propres

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	235 076	219 521	219 521	217 566	202 162	192 309	185 517	180 093
Résultat net (perte nette)	(14 294)	(1 945)	(7 615)	(15 404)	(9 853)	(6 792)	(5 424)	(3 199)
Gains actuariels (pertes)	(702)	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	(559)	(10)	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	219 521	217 566	211 906	202 162	192 309	185 517	180 093	176 894
Constitués de :								
- Bénéfices non distribués	234 525	217 574	217 130	202 170	192 317	185 525	180 101	176 902
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	551	(8)	551	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)

Budgets d'exploitation et d'immobilisations

BUDGET D'EXPLOITATION								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)				Budget				
	Réel 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
FINANCEMENT								
Péages	20 542	25 048	23 133	25 863	30 393	33 336	33 869	35 973
Contrats de location et permis	1 378	1 871	1 554	2 082	2 168	2 311	2 493	2 715
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	3 671	4 482	4 109	3 938	6 250	6 250	6 875	6 875
Intérêts	313	43	97	99	99	95	95	96
Autre	1 336	212	63	65	88	90	92	93
Crédits parlementaires du gouvernement fédéral	3 897	8 294	8 740	880	1 427	1 019	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT	31 137	39 950	37 696	32 927	40 425	43 101	43 424	45 752
CHARGES								
Fonctionnement	5 427	5 012	5 915	5 937	7 256	7 152	7 118	7 256
Charges au pont international des Mille-Îles	3 838	4 049	4 976	5 037	5 477	5 448	5 584	5 724
Entretien	6 656	5 117	6 654	6 715	7 212	7 565	7 911	7 908
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 636	3 425	4 115	4 245	4 371	4 485	4 581	4 671
Administration	6 636	6 697	7 022	7 293	7 769	7 895	7 865	8 019
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	1 169	834	917	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	27 362	25 134	29 599	29 227	32 086	32 545	33 059	33 578
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	3 775	14 816	8 097	3 700	8 339	10 556	10 365	12 174

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

exercice se terminant le 31 mars

(en milliers de dollars)
(présenté sur une base de caisse)

FONDS DISPONIBLES DE LA SPFL

	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Fonds internes disponible	12 921	8 341	5 752	2 958	1 228	1 730	3 496	1 831
TOTAL FONDS DE LA SPFL	12 921	8 341	5 752	2 958	1 228	1 730	3 496	1 831

DÉPENSES

Financé par la SPFL:

Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	415	22	15	-	-	-	-	-
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	7 124	5 106	3 993	1 380	95	860	740	680
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	3 179	697	509	70	15	300	350	275
Travaux de réparation au pont de Cornwall	650	860	276	-	391	-	773	204
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	382	632	44	793	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Lansdowne	613	112	97	-	-	-	-	-
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	241	-	52	50	50	-	1 100	-
Acquisition de propriétés	26	-	500	150	500	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	291	912	266	515	577	570	533	672
TOTAL DES DÉPENSES FINANCÉES PAR LA SPFL	12 921	8 341	5 752	2 958	1 228	1 730	3 496	1 831

Dépenses financées par le gouvernement :

Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	-	-	22	-	4 793	7 156	-	-
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	-	400	1 077	872	-	1 976	-	-
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	-	-	377	-	-	-	-	-
Travaux de réparation au pont de Cornwall	-	-	675	409	271	493	-	-
Projets d'entretien au pont Sault Ste. Marie	-	-	-	3 100	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	-	-	226	-	-	-	-	-
Travaux de réparation au pont de Lansdowne	-	-	53	-	756	7 118	-	-
Autres projets d'immobilisations	43	-	160	42	134	161	-	-
TOTAL DES DÉPENSES FINANCÉES PAR LE GOUVERNEMENT	43	400	2 590	4 423	5 954	16 904	-	-

TOTAL DES DÉPENSES

(DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES

	12 964	8 741	8 342	7 381	7 182	18 634	3 496	1 831
	(43)	(400)	(2 590)	(4 423)	(5 954)	(16 904)	-	-
Crédit parlementaire:								
Nouveau crédit parlementaire demandé	-	-	-	4 423	5 954	16 904	-	-
Crédit parlementaire en capital déjà approuvé	43	400	2 590	-	-	-	-	-
Total de crédit parlementaire	43	400	2 590	4 423	5 954	16 904	-	-
EXCÉDENT (DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES	-	-	-	-	-	-	-	-

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 du pont ⁽¹⁾⁽²⁾	-	-	-	-	-	23 870	-	-
Réaménagement du pont Blue Water ⁽³⁾	-	-	-	6 400	11 780	63 840	77 430	31 730
Amélioration de la circulation au pont Sault Ste. Marie ⁽³⁾	-	-	-	-	2 000	2 750	-	-
Réaménagement du pont des Mille-Îles ⁽³⁾	-	-	-	-	8 240	17 410	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	-	-	-	6 400	22 020	107 870	77 430	31 730

Notes sur page 59

Notes pour Budget d'Immobilisations (page 58)

(1) Proposition de financement faite 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 spécifiquement pour le projet.

(2) Les dispositions de l'article 6 de la Loi sur les douanes sont actuellement appliquées par l'ASFC en raison de droits acquis liés au passage accordés à long terme.

(3) Proposition de financement à Transports Canada dans le cadre du Fonds national des corridors commerciaux (FNCC). Réalisation dépendante des autorisations spécifiques au projet accordées.

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 chacune de ces ententes financières. Selon la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, la valeur de ces ententes approuvées par le ministre n'excède pas 130 M\$.

Contexte des emprunts

Au 31 mars 2022, la Société dispose de trois mécanismes de financement :

- Des obligations pour le réaménagement des installations du pont Blue Water en juin 2002 : un solde impayé de 40,4 M\$ au 31 mars 2021 sur une émission initiale de 110 M\$; 6,41 % d'obligations-recettes, payables semestriellement et venant à échéance le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation des obligations.
- Un prêt pour les besoins de fonctionnement et de capital de la SPFL, dans le cadre d'une autorisation de prêt de 10 M\$ à taux fixe et à long terme moyennant des paiements périodiques en capital et intérêts ne devant pas comprendre une échéance supérieure à 25 ans. L'approbation pour ce prêt a été accordée au cours de l'exercice 2020-2021, permettant à la SPFL de l'utiliser jusqu'au 31 mars 2022. Au 31 mars 2022, la SPFL a entièrement utilisé ce prêt durant l'exercice 2021-2022.
- La Société a adopté la norme IFRS 16 – *Contrats de location* au cours de l'exercice 2019-2020. Cette norme 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.

Au 31 mars 2022, la valeur résiduelle du capital est de 1,1 M\$.



Nouveaux emprunts

La SPFL ne prévoit pas de conclure de nouveaux prêts ou de contracter de nouvelles dettes, autres que les 10 M\$ autorisés en décembre 2020, lesquels ont été entièrement utilisés en 2021-2022. Par conséquent, la SPFL ne demande pas de nouvelles autorisations d'emprunt.

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								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
DES EMPRUNTS À LONG TERME :								
PARTIE À COURT TERME								
Contrats de location immobilisés	189	221	220	231	238	244	203	-
Emprunts à payer	2 542	400	335	400	400	400	400	400
Obligations à payer	5 914	6 312	6 312	6 737	7 191	7 675	8 192	4 301
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME	8 645	6 933	6 867	7 368	7 829	8 319	8 795	4 701
PARTIE À LONG TERME								
Contrats de location immobilisés	1 119	899	881	685	448	203	-	-
Emprunts à payer	-	9 567	9 499	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567
Obligations à payer	40 406	34 095	34 095	27 358	20 168	12 493	4 301	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME	41 525	44 561	44 475	37 210	29 383	21 063	12 268	7 567
TOTAL DES EMPRUNTS	50 170	51 494	51 342	44 578	37 212	29 382	21 063	12 268

MAXIMUM DES EMPRUNTS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Contrats de location immobilisés	1 505	1 308	1 290	1 120	916	686	447	203
Emprunts à payer	3 075	10 000	12 943	9 967	9 567	9 167	8 767	8 367
Obligations à payer	51 860	46 320	46 321	40 407	34 095	27 359	20 168	12 493
MAXIMUM DES EMPRUNTS	56 440	57 628	60 554	51 494	44 578	37 212	29 382	21 063

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

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS À LONG TERME

exercice se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

	Réel 2020-21	Prévisions 2021-22	Budget principal 2021-22	Budget				
				2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Contrats de location immobilisés								
Solde d'ouverture	1 505	1 308	1 308	1 120	916	686	447	203
IFRS — Hypothèses à l'égard des contrats de location courants	-	-	-	-	-	-	-	-
Échéances	(197)	(188)	(207)	(204)	(230)	(239)	(244)	(203)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS	1 308	1 120	1 101	916	686	447	203	-
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	3 075	2 542	2 542	9 967	9 567	9 167	8 767	8 367
Échéances	(533)	(2 575)	(2 708)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Nouveaux contrats de location	(534)	10 000	10 000	-	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER	2 542	9 967	9 834	9 567	9 167	8 767	8 367	7 967
Bonds payable								
Solde d'ouverture	51 860	46 320	46 321	40 407	34 095	27 359	20 168	12 493
Échéances	(5 540)	(5 913)	(5 914)	(6 312)	(6 736)	(7 191)	(7 675)	(8 192)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER	46 320	40 407	40 407	34 095	27 359	20 168	12 493	4 301
TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME	50 170	51 494	51 342	44 578	37 212	29 382	21 063	12 268

Remarque : Toutes les formes d'emprunt de la SPFL sont à taux fixe.

GESTION DES RISQUES

Évaluation des risques et conséquences

Le processus de gestion des risques de la SPFL comprend quatre éléments principaux :

- le profil de risque de l'entreprise;
- le cadre de l'Énoncé de la propension à prendre des risques;
- le registre des risques de l'entreprise;
- un plan d'audit triennal basé sur les 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;
- 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.

		LIKELIHOOD What's the chance of the risk occurring?				
		Rare 1	Unlikely 2	Moderate 3	Likely 4	Almost Certain 5
CONSEQUENCE How severe could the outcomes be?	Severe 5	5 Moderate	10 Major	15 High	20 Severe	25 Severe
	High 4	4 Moderate	8 Moderate	12 Major	4 High	20 Severe
	Major 3	3 Low	6 Moderate	9 Moderate	12 Major	3 High
	Moderate 2	2 Low	4 Low	6 Moderate	8 Moderate	10 Major
	Rare 1	1 Low	2 Low	3 Low	4 Moderate	5 Moderate

▼: Critique ▲: Élevé ■: Moyen ●: Faible ↔: Stable ↑: Croissant ↓: Décroissant

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
Viabilité financière	Le risque d'instabilité financière en raison d'une réduction importante des produits, de charges imprévues ou d'une mauvaise gestion.	▲↑	Le suivi actif des charges inscrites au budget, la hiérarchisation et l'analyse des charges; la gestion de la viabilité financière de l'entreprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de la viabilité continue de la CPIVM; la gestion continue de la dette; la prise en compte globale des autres sources de produits possibles; une collaboration continue avec Transports Canada à trouver des solutions à long terme pour composer avec les passages exemptés de péage imposés par la Couronne et ayant des conséquences sur la viabilité de la CPIVM.
Sécurité des actifs et du public	Le risque que la sécurité du pont soit compromise en raison d'actes intentionnels comme le terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou des activités criminelles. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner la confiance du public.	▲↔	La surveillance étroite des groupes de pression, de leurs messages et de la couverture médiatique les concernant; la surveillance continue des questions relatives aux Premières Nations et aux défauts d'arrêt à la douane à la CPIVM; la mise en place des plans de sécurité aux ponts internationaux de la SPFL. le maintien d'excellents protocoles de communication entre la SPFL, les exploitants de pont, les partenaires et les services de police locaux; le protocole d'entente avec Transports Canada, conformément aux mesures de sécurité de la Loi sur les ponts et tunnels internationaux (LPTI).
Cybersécurité	Le risque de compromission de la sécurité informatique, en raison d'une erreur humaine, de conséquences non intentionnelles, d'une défaillance de l'équipement, de catastrophes naturelles ou de cyberattaques.	■↔	La révision complète du programme de cybersécurité à mettre en œuvre et la mise en application des dernières recommandations; l'accueil de nouveaux employés et la formation du personnel sur la sécurité avec un accent prévention; la documentation du système et des plans de TI qui fournissent un niveau adéquat d'assurance de la qualité; la conception et la mise en place de l'infrastructure selon les pratiques exemplaires.
Technologie	Le risque que les systèmes technologiques soient inadéquats, archaïques, mal conçus ou de mauvaise qualité en raison d'un manque de planification, d'investissements insuffisants, d'un manque de compétences informatiques ou de mauvaises décisions d'affaires.	■↓	La mise à niveau en continu du matériel informatique et des logiciels dans le cadre d'un programme de gestion du cycle de vie; la mise en place d'un nouveau système de perception du péage en cours afin de répondre aux besoins; le suivi et la réalisation d'essais appropriés ainsi que le maintien de la gestion des versions; l'introduction d'un programme clair de gestion du changement; la vérification et la gestion des accès conformément aux politiques de contrôle interne;
Risques organisationnels	Le risque que des menaces organisationnelles se produisent, en raison d'une transition au sein de l'équipe de direction, de difficultés de gestion sous-jacentes ou de rendement du personnel.	■↔	La gestion de la viabilité financière de l'entreprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de la pérennité de la CPIVM avec le partenaire américain, la GLS; les principales politiques en place, notamment en matière de délégation financière, de banque, de placements, d'acquisition, de code de valeurs et d'éthique, de gestion des risques, etc.; les procédures normales d'embauche et les processus de planification de la relève; les plans de relève de la SPFL sont en place.

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
Fraude	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.	■ ↓	Le pont Blue Water et le pont international de la voie maritime disposant de caméras de sécurité dans les postes de péage; des contrôles internes rigoureux mis en place pour équilibrer les transactions en argent et en réduire le nombre; de nouveaux mécanismes proposés en matière de conflits d'intérêts comprenant des déclarations supplémentaires au Conseil d'administration.
Sécurité du public	Le risque que la sécurité du public soit compromise en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou de blessures.	■ ↔	Des protocoles et des politiques de lutte contre la COVID-19 en place dans chaque établissement de la SPFL; la maîtrise des risques pour le personnel durant la pandémie de COVID-19; des plans établis de mesures d'urgence (c.-à-d. les pompiers, les policiers, les médecins et les autres premiers répondants) une formation sur la sécurité à l'intention du personnel, un coordonnateur de la santé et de la sécurité et un comité composé de membres du personnel; la mise à jour continue des plans de mesures d'urgence; la formation continue des employés; des séances de sensibilisation.
Gestion de la main-d'œuvre	Le risque que des problèmes de gestion du personnel surviennent en raison d'une interruption de travail, de ressources humaines insuffisantes, d'un manque d'employés compétents, d'un milieu de travail toxique ou de l'absence d'une structure de rémunération appropriée.	●	La SPFL dispose de plans d'urgence pour assurer une exploitation sûre et sécuritaire du pont en cas d'interruption de conflit de travail.
Partenariats et parties prenantes	Le risque que les partenaires et les parties prenantes adoptent des mesures, en raison de facteurs contextuels ou de décisions d'affaires.	●	Une stratégie active d'engagement avec les principales parties prenantes et les partenaires frontaliers.
Réputation	Le risque que le public ait une perception négative de la Société en raison de son incapacité à entretenir des relations constructives et productives avec les collectivités avoisinantes, les parties prenantes ou le public.	●	La réalisation d'activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de la collectivité; une stratégie active d'engagement à l'égard des médias, y compris des visites régulières des installations des ponts; l'engagement actif des parties prenantes avec les partenaires frontaliers.
Infrastructures	Le risque que la sécurité du pont soit compromise (intégrité des actifs), en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou d'un manque d'entretien.	●	Des programmes détaillés d'entretien et de réparation sont établis pour chaque emplacement en fonction des rapports d'inspection périodiques afin de s'assurer que la planification, l'affectation des ressources et la prestation de services soient adéquates; le respect complet des exigences en matière d'inspection des ponts.
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	Le risque que la SPFL ne gère pas les questions liées au développement durable et social, y compris les risques liés aux changements climatiques.	● ↑	Le Conseil d'administration et l'équipe de direction rédigeant les premières étapes du cadre global d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Conformité aux Exigences Législatives et Réglementaires

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 au 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 liés à la Loi sur les langues officielles ont été signalés à la Société et l'organisation a immédiatement entrepris d'y trouver des solutions avec l'aide 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 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. Jusqu'ici, pour l'exercice financier 2021-2022, la Société n'a reçu aucune demande, et une seule demande a été transmise à sa filiale, la CPIVM.

Lignes directrices en matière de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements.

Dans le cadre de notre engagement à exercer une saine gouvernance en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* 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 la directive du gouvernement du Canada, y compris les modifications en vigueur depuis le 1er août 2020. Cette politique comprend les processus de préparation et d'approbation des frais en vue du remboursement. Le respect de cette politique 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 d'exploitation sur son site Web, ainsi que les frais de déplacement et d'accueil de la première dirigeante et des cadres supérieurs. Les frais sont rapportés par trimestre et sont inscrits dans la période au cours de laquelle ils sont remboursés.

Cette information regroupe les frais relatifs aux déplacements, à l'accueil, aux conférences et aux événements pour les activités directement liées à la réalisation du mandat principal ou aux exigences légales de la SPFL, à ses obligations auprès des actionnaires clés, à la gouvernance interne et à la formation.

Directives 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 liées aux ententes commerciales. Un environnement stable et favorable aux ententes économiques profite directement aux activités 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.

Autre

De plus, la Société apporte son soutien et se conforme aux réglementations ci-après touchant 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 2 sur le plan d'action économique de 2013* (L.C. (2013), ch. 40)
- *Mesures multiples contre la COVID-19*

LES INSTITUTIONS PUBLIQUES

- *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.) (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 sur l'équité salariale* (L.C. (2019), ch. 28, art. 1)

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)
- Le règlement de la Seaway International Bridge Corporation, Ltd. en vertu de la Loi maritime du Canada

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 et Orientations du Gouvernement

Comme elles sont définies dans le discours du Trône de 2021, les priorités du gouvernement du Canada sont axées sur la maîtrise de la pandémie, la croissance d'une économie résiliente, la protection de l'environnement, le soutien à l'application des lois ainsi que la promotion de la diversité et de l'inclusion, y compris l'accélération de la réconciliation avec les Autochtones.

Grâce à son cadre d'exploitation et à sa politique, la SPFL soutient les priorités du gouvernement, notamment :

- terminer la lutte contre la COVID-19 et soutenir le rétablissement d'une classe moyenne forte;
- prendre des mesures concrètes pour bâtir un avenir sain et résilient grâce à une collaboration et à une participation continues ainsi qu'à l'utilisation de la science et de la prise de décisions fondées sur des données probantes;
- collaborer à des partenariats constructifs comme la démarche de réconciliation en cours avec les partenaires autochtones.

LUTTE CONTRE LA COVID-19

Vaccination obligatoire – Le 6 octobre 2021, le premier ministre a annoncé la mise en œuvre d'une Politique de vaccination obligatoire pour la fonction publique fédérale. Plus précisément, l'annonce de cette politique exigeait que SPFL mette en œuvre de manière uniforme et coordonnée une politique qui s'aligne sur les exigences de vaccination des employés de la fonction publique, et ce, pour les employés, les personnes nommées par le gouverneur en conseil, les locataires et les entrepreneurs. La SPFL a entrepris l'adoption et l'application d'une Politique de vaccination complète harmonisée avec celle du gouvernement.

Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC) – L'une des nombreuses initiatives de la SPFL liées à la pandémie consistait en des mesures en appui au programme d'AUCLC. La SPFL avait étendu l'aide au loyer aux petites entreprises admissibles, dans certains cas au-delà du champ d'application défini par le gouvernement. La SPFL a amélioré la désinfection de ses installations pour le bien de ses clients, de ses locataires et de son personnel, ainsi que dans les aires utilisées par l'ASFC et l'ACIA.

Échanges commerciaux – Le gouvernement a consenti beaucoup d'efforts pour soutenir l'économie du Canada, notamment en soutenant les corridors commerciaux nord-américains intégrés. Le personnel de la SPFL est en première ligne pour atténuer les conséquences de la pandémie. La SPFL offre des points d'accès à la croissance économique et à la prospérité pour tous les Canadiens en favorisant la sûreté et la sécurité du commerce international ainsi que l'efficacité du transit des personnes et des marchandises.

Changements climatiques

Comme les Canadiens le constatent de plus en plus partout au pays, les changements climatiques évoluent rapidement. Le gouvernement accorde la priorité à bâtir un avenir propre et vert, ce qui nécessitera un effort soutenu et collaboratif de la part de tous les Canadiens et de toutes les entités, notamment en réduisant les émissions de GES, en créant des emplois en environnement et en relevant les défis liés au climat avec lesquels les collectivités doivent déjà composer.

À l'heure actuelle, le centre administratif 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 administratif le 25 juin 2015.

Cette même approche se reflète toujours dans les travaux de construction et de développement en cours et à venir effectués par la SPFL pour l'ensemble des ponts. Un exemple notable comprend le remplacement des ampoules à tous les ponts et à toutes les esplanades par des ampoules écoénergétiques de type diode électroluminescentes (DEL). La SPFL vise à pérenniser des moyens respectueux de l'énergie et de l'environnement lors de la mise en œuvre des projets et des résultats. La prochaine étape consistera à terminer le remplacement des ampoules de l'infrastructure du pont par des ampoules DEL, puis à faire de même pour toutes les ampoules des bâtiments.

L'augmentation de l'efficacité du traitement du passage des véhicules se traduit par des périodes de pointe écourtées et une réduction des émissions de gaz à effet de serre. En règle générale, l'essence représente environ 40 % des charges d'exploitation pour les véhicules commerciaux. Pour chaque 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 l'amélioration continue du débit de circulation et la collaboration avec ses ponts pour assurer une constance et une amélioration du passage des véhicules.

L'ASFC et le service américain de protection des frontières ont également un rôle à jouer pour améliorer la fluidité du trafic. Certains projets sont prévus au pont Blue Water, comme le couloir sécurisé et les barrières électroniques.

Au cours de l'exercice 2020-2021, la SPFL a mené une étude d'impact pour évaluer la vulnérabilité des actifs de la Société, notamment les ponts, les routes, les bâtiments et les autres infrastructures, aux conditions météorologiques extrêmes et aux changements climatiques. L'étude tenait compte de facteurs comme la violence des vents, les quantités de précipitations, les températures extrêmes ainsi que la capacité d'éliminer rapidement et en toute sécurité les obstacles à la circulation liés aux conditions météorologiques. Il n'y a aucun élément important de financement pour améliorer nos actifs à l'heure actuelle, mais de nombreuses procédures et charges d'entretien seront nécessaires.



La SPFL s'aligne désormais sur le concept d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) : trois secteurs permettant de mesurer le rendement d'une entreprise en matière d'éthique et de durabilité. En tant qu'organisme public, la SPFL a déjà intégré de nombreux thèmes clés des enjeux ESG dans sa stratégie, ses activités et ses rapports tout au long de l'année, même s'ils ne sont pas indiqués comme tels. À l'heure actuelle, la SPFL évalue son cadre d'enjeux ESG afin de déterminer les facteurs ESG importants qui présentent les risques et les occasions les plus importants à court, moyen et long terme, et de définir des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable.

Conformément aux exigences énoncées dans le budget 2021, la Société rédigera son document d'information sur les risques financiers liés au climat, comme établi par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).

Idéalement, en fonction du financement, la SPFL aimerait mener des études de niveau 1 et de niveau 2 sur les gaz à effet de serre. Cela permettrait à la SPFL d'effectuer un suivi de son empreinte carbone en déterminant les émissions de gaz à effet de serre directement générées par l'organisation (niveau 1), y compris les émissions générées par les principaux équipements, ainsi qu'en déterminant celles qui ont un impact indirect sur l'organisation (niveau 2), comme les services publics.

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 et une étude de faisabilité pour la production d'énergie verte (solaire, éolienne, etc.) depuis ses installations.

Relations avec les Autochtones

Cette année, les Canadiens ont été horrifiés par la découverte de tombes et de lieux de sépulture non marqués à proximité d'anciens pensionnats. Le gouvernement a reconnu son devoir et le devoir pour chaque Canadien de travailler collectivement à la voie vers la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Le gouvernement a indiqué son intention de mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de travailler en partenariat avec ces derniers pour faire mieux reconnaître leurs droits.

Grâce à son engagement communautaire auprès des groupes autochtones régionaux, la SPFL favorise le bien-être économique individuel et une diversité sociale inclusive, lesquels sont essentiels pour l'avenir du Canada. Cette collaboration communautaire favorise également la préservation des terres et des cours d'eau adjacents aux installations du pont.

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. L'une des revendications notables est celle de transférer le plus de territoire possible sous le contrôle des Autochtones. Combinés aux événements d'actualité en Amérique du Nord qui ont une incidence sur les collectivités autochtones, ces éléments rendent le pont de Cornwall particulièrement vulnérable à des manifestations pouvant nuire à son exploitation. La SPFL appuie activement les efforts de la Couronne

La Société des ponts fédéraux Limitée Plan d'Entreprise 2022-2027





pour conclure
une entente définitive
avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne
(CMA) au sujet de la revendication territoriale.

La SPFL et sa filiale CPIVM poursuivent leurs discussions avec le CMA en ce qui concerne tous ses grands projets et les diverses questions de fonctionnement 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 depuis longtemps des retombées dans la collectivité, 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 Great Lakes Saint Lawrence Seaway Development Corporation, les déficits auraient des effets notables 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 pas se compenser à l'aide des produits tirés du péage. Lorsque l'on ne tient pas compte des conséquences de la COVID-19, environ 71 % du trafic touristique et près de 34 % du trafic commercial sont habituellement exemptés de péage. 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. Un dialogue continu avec les dirigeants de la Première Nation Aamjiwnaang sur les questions d'actualité permet une relation respectueuse et cohésive.

Équité en matière d'emploi

Le gouvernement est déterminé à s'attaquer aux inégalités et aux disparités systémiques qui subsistent au sein de son personnel et de ses institutions. Il collaborera avec divers groupes au Canada, s'enquerra de leurs divers points de vue en vue de les intégrer à sa politique d'emploi. Les groupes en question comprennent les femmes, les Premières Nations, les Noirs et les personnes de minorités visibles, les nouveaux arrivants, les groupes confessionnels, les personnes en situation de handicap et les personnes issues des communautés LGBTQ2 s'exprimant dans l'une ou l'autre des deux langues officielles. Le gouvernement est déterminé à faire en sorte que les politiques publiques soient guidées et élaborées dans une optique intersectionnelle, notamment en appliquant des cadres comme l'analyse comparative entre les sexes Plus et les indicateurs de qualité de vie dans les processus décisionnels.

Le nombre d'employés de la SPFL est trop petit pour effectuer une analyse statistique valable du profil d'emploi. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL dispose 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.

Profil démographique du personnel	SPFL (2021)	CPIVM (2021)	Fonction publique fédérale (2020)
Conseil d'administration			
Groupes désignés	85 %	38 %	S. O.
Lieu			
Employés en région	84 %	100 %	58 %
Région de la capitale nationale	16 %	0 %	42 %
Statut d'emploi			
Temps plein	84 %	68 %	83 %
Temps partiel	14 %	32 %	11 %
Sexe			
Employées	47 %	50 %	55 %
Cadres	20 %	0 %	50 %
Gestionnaires	35 %	33 %	n. d.
Langue officielle			
L'anglais comme langue maternelle	88 %	87 %	71 %
Le français comme langue maternelle	12 %	13 %	29 %
Populations noires, autochtones et de couleur	n. d.	46 %	n. d.

Le profil des employés issus des populations noires, autochtones et de couleur, selon l'auto-identification, n'est actuellement pas analysé par la SPFL. Cependant, cet important indicateur sera analysé à l'avenir afin d'assurer une sensibilisation et la reconnaissance de ces personnes et la création d'un milieu de travail diversifié sur les plans racial et ethnique.

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.

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.



ABBREVIATIONS

ACIA	Agence canadienne d’inspection des aliments
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
AUCLC	Programme canadien d’aide d’urgence pour le loyer commercial
CBP	US Customs and Border Protection
CMA	Conseil des Mohawks d’Akwasasne
CPIVM	Corporation du pont international de la voie maritime limitée
DEL	Diode électroluminescente
EESG	Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance
ERAT	Programme d’évaluation des risques liés aux actifs de transport
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux
FPEPF	Fonds pour les portes d’entrée et les passages frontaliers
GIFCC	Groupe de travail sur l’information financière relative aux changements climatiques
GLS	Great Lakes Seaway Development Corporation
IFRS	Normes internationales d’information financière
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
LPTI	<i>Loi sur les ponts et tunnels internationaux</i>
MDOT	Le Michigan Department of Transportation
PBW	Pont Blue Water
PIVM	le pont international de la voie maritime
Première dirigeante	Première dirigeante
SIG	Système d’information géographique
SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée
SSM	Sault Ste. Marie
Vidéosurveillance	Caméras de surveillance



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 Great Lakes 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.