



Plan d'entreprise Sommaire 2026 | 2031

Ancrée dans l'histoire, renforcée par une excellente intendance



Table des matières

Résumé	1
Profil de l'entreprise	3
Cadre d'exploitation	5
Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement	10
Gestion des risques	16
Vue d'ensemble de la situation financière	18
Annexes	21
Directives ministérielles	22
Structure de gouvernance de la société	30
Résultats escomptés	34
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats	36
Déclaration du dirigeant principal des finances	37
États financiers	39
Plan d'emprunt	57
Gestion des risques	60
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	65
Abréviations	68
Remerciements	69



Résumé

Le mandat de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL), en sa qualité d'intendante de quatre passages essentiels reliant le Canada et les États-Unis, est plus important que jamais. Ces ponts, qui permettent chaque année des échanges commerciaux d'une valeur de plus de 150 milliards de dollars et représentent environ le quart des importations et des exportations du Canada, assurent la sécurité nationale et la prospérité économique. La société fait preuve d'une fiabilité, d'une viabilité et d'une gestion financière prudente éprouvées, tout en veillant au maintien des biens publics essentiels selon des normes élevées d'intendance.

La SPFL fait face à trois défis déterminants au cours de cette période de planification, chacun amplifié par la diminution des volumes de trafic transfrontalier et les risques économiques, à savoir le besoin de réinvestir rapidement dans l'infrastructure vieillissante (70 % des structures de pont ont plus de 65 ans), la non-viabilité financière de sa filiale de Cornwall, la Corporation du pont international de la voie maritime Limitée (CPIVM), et les pressions concurrentielles attendues à la suite de l'ouverture du pont international Gordie-Howe (PIGH).

Pour appuyer son mandat principal et veiller à ce que son infrastructure demeure sécuritaire, fiable et efficace, la SPFL a établi un plan d'immobilisations rigoureux. Son exécution est limitée par le financement disponible, car la pandémie a épuisé sa réserve de capitaux. La SPFL collabore avec Transports Canada afin de trouver une source de financement pour combler le déficit d'investissement en capital qui dépasse ses ressources financières internes. La proposition retenue vise à obtenir 137,4 millions de dollars pour préserver et prolonger la durée de vie de l'infrastructure. Cet investissement est essentiel pour appuyer les priorités du premier ministre, qui consistent à réduire les coûts pour la population canadienne en permettant des échanges commerciaux continus et en renforçant notre collaboration avec des partenaires commerciaux fiables. Les principales initiatives comprennent

les mesures cruciales de prévention de la corrosion et la modernisation des installations au pont des Mille-Îles; l'accroissement de l'efficacité de l'esplanade et des travaux urgents d'atténuation des inondations au pont Blue Water; le prolongement de la durée de vie du pont du chenal sud, vieux de 65 ans, grâce à des mesures d'entretien préventif; ainsi que des réparations et des mises à niveau électriques indispensables pour assurer un accès à l'année au pont international de Sault Ste. Marie.

La SPFL applique une gestion prudente et rigoureuse de ses dépenses afin de veiller à ce que les ressources soient consacrées aux activités prioritaires qui contribuent à l'intégrité, à la sécurité et à la valeur à long terme de ses actifs. Les initiatives d'entretien préventif, y compris le projet en cours visant à protéger les éléments essentiels du pont contre les effets des changements climatiques, sont prioritaires afin d'atténuer les risques liés au cycle de vie et de renforcer la résilience des infrastructures. La planification des effectifs et les décisions en matière de dotation en personnel sont harmonisées avec les exigences opérationnelles et les contraintes budgétaires, ce qui favorise la viabilité financière globale. Collectivement, ces pratiques témoignent de la prudence de la société dans la gestion des ressources publiques et de son engagement envers une gérance responsable et la création de valeur pour les Canadiens. Pour l'avenir, des facteurs externes pendant la période de planification empêcheront la SPFL de reconstituer sa réserve de capitaux. Bien que le contexte sociopolitique et les pressions économiques entraînent une volatilité du trafic, on s'attend à ce que l'ouverture du PIGH entraîne une réduction annuelle permanente des revenus de la SPFL se chiffrant à huit millions de dollars. Cette nouvelle réalité concurrentielle dans le sud-ouest de l'Ontario, conjuguée au fait que la SPFL rembourse ses obligations existantes, signifie qu'elle n'est pas en mesure de reconstituer une réserve de capitaux suffisante afin de répondre aux besoins du portefeuille des ponts sans aide.

Les deux enjeux clés qui requièrent l'attention immédiate du gouvernement sont en cours de traitement, et des mesures concrètes ont été prises pour y remédier. La pérennité financière du mandat de la CPIVM est une fois de plus assurée grâce au soutien du gouvernement du Canada, qui lui accorde une aide financière pluriannuelle pour son fonctionnement. Le deuxième enjeu concerne la revendication territoriale, qui remonte aux années 1970, concernant l'expropriation du terrain de la réserve d'Akwesasne par le gouvernement fédéral.

La CPIVM dispose d'un modèle financier binational ambitieux qui, sans une aide financière pluriannuelle approuvée, ne pourrait pas répondre aux besoins du passage frontalier international. Ses fonds d'infrastructure sont expirés, et les dépenses annuelles de base dépassent de loin le potentiel de recettes. Comme seulement 20 % de tous les passages frontaliers s'acquittent d'un péage, le modèle n'est tout simplement plus

viable s'il n'est pas soutenu. Le libre passage des membres des communautés autochtones imposé par l'État représente chaque année plus de huit millions de dollars en produits de péages irrécouvrables.

L'octroi d'un montant fixe de financement d'exploitation pluriannuel pour les cinq prochaines années permettra d'assurer les cycles d'entretien de base, la sécurité des opérations et garantir une gestion responsable de cet axe de passage international crucial.

Cet enjeu met en lumière des questions importantes relatives au partenariat binational, à la gouvernance et aux considérations financières que la Société aborde régulièrement avec Transports Canada.

De plus, la SPFL appuie activement les efforts que déploie l'État pour en arriver à une entente avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne.

La société s'est engagée à respecter les principes qui orientent une gouvernance responsable pour un avenir viable. En collaboration avec ses partenaires des ponts binationaux, la SPFL allie l'excellence opérationnelle, l'innovation et l'intendance sécuritaires et efficaces. Sa solide structure de gouvernance renforce la responsabilisation, tandis que les pratiques exhaustives en matière de conformité et de gestion des risques assurent l'intégrité et la transparence. La SPFL s'attaque activement aux risques liés au climat, favorise la résilience à long terme et accorde la priorité à la responsabilité sociale, à la santé au travail et aux relations positives avec les collectivités hôtes et celles des Premières Nations.

La SPFL se concentre actuellement sur trois grands résultats, soit l'établissement d'un financement nécessaire à la réalisation de son plan majeur en matière d'immobilisations, l'accès au financement gouvernemental approuvé pour les activités continues de la CPIVM et l'adaptation stratégique à l'incidence sur la concurrence du PIGH. Grâce à sa gouvernance éprouvée, à ses partenariats solides et à son engagement envers la durabilité environnementale et financière, la SPFL continuera d'offrir une infrastructure sécuritaire, fiable et moderne en servant la population canadienne, en favorisant le commerce et en préparant la prochaine décennie de réussites transfrontalières.

Profil de l'entreprise

Mandat et rôle de la politique publique

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

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

- a. la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction de ponts ou d'autres structures, installations, ouvrages ou propriétés connexes, y compris les servitudes, l'équipement de transmission d'électricité ou de communication, les approches de pipelines intégrés aux ponts, aux autres structures, aux installations, aux ouvrages ou aux propriétés connexes, reliant la province de l'Ontario, au Canada, à l'État de New York ou à l'État du Michigan, aux États-Unis, soit par la société seule, soit conjointement ou en collaboration avec une personne, une entité juridique ou une administration publique au Canada ou aux États-Unis;
- b. la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction d'autres ponts ou d'autres structures, installations, ouvrages ou propriétés connexes, selon l'avis du gouverneur en conseil et aux conditions que le gouverneur en conseil peut fixer;
- c. les entreprises, réalisations ou autres activités accessoires aux ponts, ou les autres structures, installations, ouvrages ou propriétés connexes, visés 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 usagers avec efficacité et respect.

Mission

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

Piliers

La SPFL remplit sa mission grâce aux cinq piliers stratégiques ci-dessous :

- une organisation fonctionnant selon une approche de gestion de portefeuille et se concentrant sur la prestation d'un excellent service à la clientèle;
- une gestion des ponts sous sa responsabilité s'articulant sur la sécurité et la sûreté grâce à un programme d'inspections indépendantes et à des programmes d'investissement et d'entretien appropriés;
- une utilisation efficace de la technologie, au moyen de plateformes communes assurant l'efficacité des activités et l'exactitude des renseignements, gérées de façon à minimiser les risques et les coûts connexes;
- des activités, un entretien et une administration durables grâce à une approche de partage des produits (à l'exception de la CPIVM, qui se limite aux capitaux), à des investissements prioritaires, à l'optimisation du péage et à la maîtrise des coûts;
- une bonne gouvernance de la société, grâce à une structure optimisée, aux capacités et aux compétences requises, et à d'excellentes relations avec les parties prenantes.

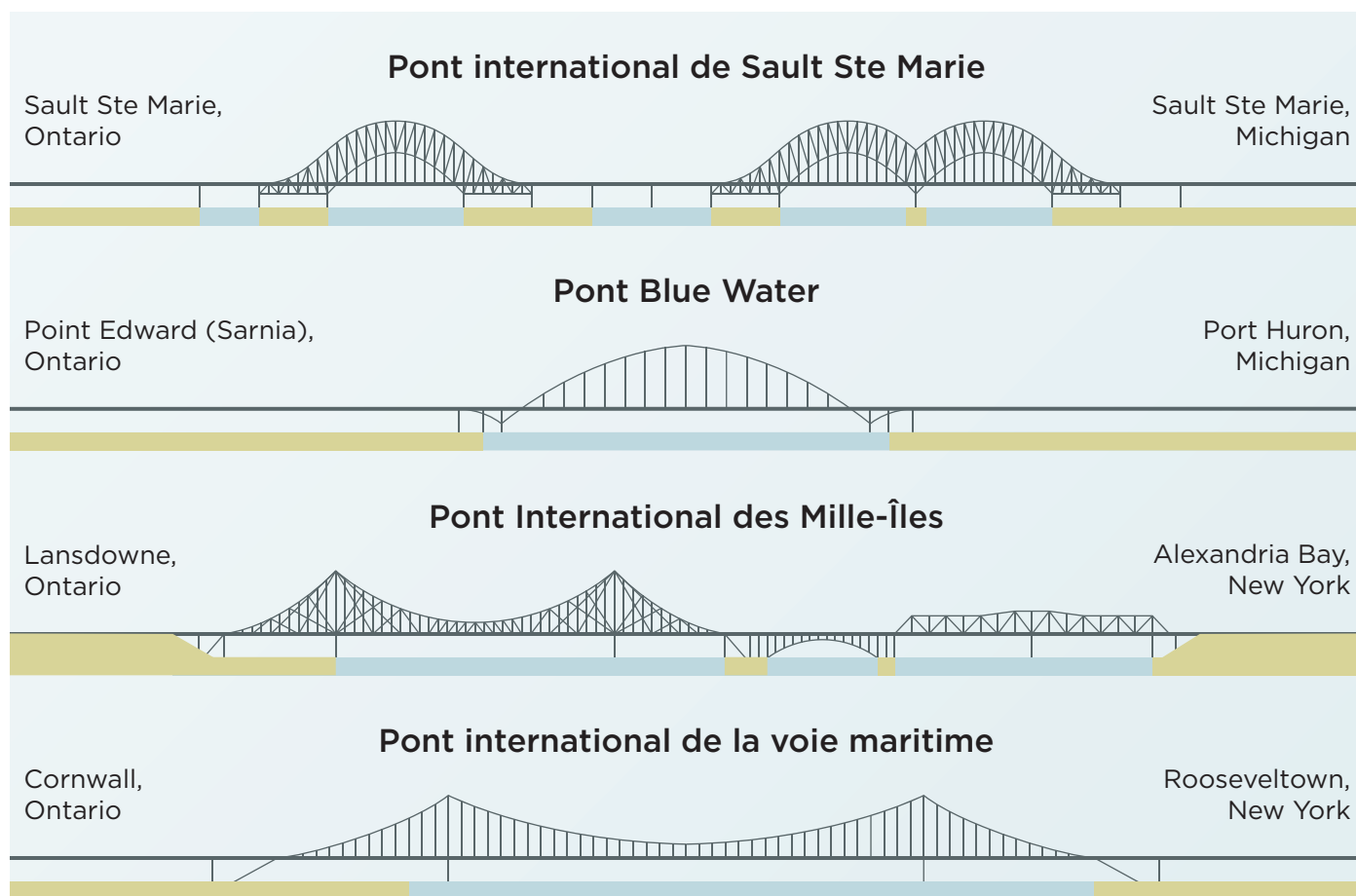
Activités principales

Conformément à la *Politique sur les résultats du Conseil du Trésor*, la responsabilité essentielle 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 4 des 11 ponts internationaux situés en Ontario, et son siège social est situé à Ottawa, en Ontario.

La SPFL dispose d'un vaste éventail d'obligations et de relations, chacune étant façonnée par l'histoire propre à chaque traversée. L'organisation est propriétaire des ponts sur le territoire canadien et supervise leurs activités. Ces activités comprennent de gérer les accords internationaux liés à ces ponts, de diriger les tâches d'ingénierie et d'inspection connexes et de superviser les projets d'immobilisations liés aux ponts.

Connecter le Canada et les États-Unis



Cadre d'exploitation

Environnement interne

Ressources humaines



120 employés

95 – SPFL

25 – CPIVM

Personnel du PIMI et du PISSM employé par des partenaires américains

43 membres représentés par la section locale 501 de l'AFPC — convention collective se terminant en mars 2028

Aucun changement important dans les niveaux de dotation pendant la période de planification

Régimes de retraite

SPFL : régime de retraite à cotisations déterminées

CPIVM : RPRFP

Examen spécial



- Mené en mai 2022
- Aucune lacune importante notée
- Lien vers le rapport : <https://www.pontsfederaux.ca/examens/>

Audits internes

- Sous contrat externe tous les trois ans
- Plan d'audit axé sur les risques vérifiant la majorité des services internes

Audits externes

- Menés chaque année par le BVG
- Aucune conclusion en attente
- Le dernier rapport annuel (2024-2025) est accessible à l'adresse <https://www.pontsfederaux.ca/corporate-reports/>

Vue d'ensemble de la situation financière



Budget d'exploitation pour l'exercice 2026-2027

- Produits : 45 millions de dollars
- Charges : 37 millions de dollars

Antécédents de gestion financière prudente : variation des charges sur cinq ans inférieure à l'inflation.

Dépenses en immobilisations pendant la période de planification

- Environ 79 millions de dollars en projets d'immobilisations
- Environ 122 millions de dollars pour lesquels les sources de financement dépassent les sources internes

Notation financière par S&P

- A+ avec perspectives positives

Conformité aux directives ministérielles



La SPFL et sa filiale à part entière se conforment à ce qui suit :

- article 89 de la LGFP : les coûts des services courants au titre des régimes de retraite sont partagés également par l'employeur et l'employé, les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DVACÉ) sont conformes à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et au cadre stratégique « Achetez canadien »;
- paragraphes 79(2) et 89(2) de la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI);
- article 2.2 de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Environnement externe

Concurrence

PBW : Le nouveau PIGH, dont l'inauguration devrait avoir lieu en 2026, risque d'avoir une incidence notable sur les volumes du trafic de passagers et du trafic commercial. Le PBW devrait demeurer l'option privilégiée pour le trafic commercial en provenance de l'ouest et du sud-ouest, mais présenter des réductions considérables des volumes de trafic. On s'attend à ce qu'un nouveau statu quo dans la distribution du trafic soit établi au cours de la période de planification, ce qui réduira les revenus de la société de huit millions de dollars chaque année.

PIVM et PIMI : Les deux ponts font concurrence au pont d'Ogdensburg, dont l'exploitation repose sur une stratégie agressive en matière de droits de péage, puisque ce dernier n'a rien à déboursier aux fins de l'article 6 de la *Loi sur les douanes* et qu'il n'est pas assujéti au libre passage imposé par l'État. Il n'y a aucun changement sur le plan de la concurrence au cours de la période de planification.

PISSM : Comme aucun pont pour véhicules ne relie l'Ontario et le Michigan dans un rayon de 1 000 kilomètres, la concurrence est limitée. Il n'y a aucun changement sur le plan de la concurrence au cours de la période de planification.

Tous les emplacements : Depuis la pandémie et, plus récemment, dans un contexte socioéconomique en évolution, les habitudes de transport liées aux déplacements transfrontaliers ou au tourisme ont considérablement changé, et on se tourne maintenant vers des options offertes à l'intérieur de la frontière ou d'autres modes de transport. Les gens choisissent d'envisager de se déplacer différemment, ce qui est par conséquent devenu une nouvelle forme de concurrence sur le plan du volume du trafic de passagers de la société.

Sécurité et technologie

Le maintien de la réputation en matière d'efficacité et de facilité de passage demeure l'un des principaux facteurs qui influent sur le choix du public.

Le maintien de relations au sein de l'industrie des transports joue un rôle déterminant dans la planification de l'avenir. Le Réseau ontarien d'innovation pour les véhicules et le Centre d'innovation de l'Ontario se sont associés à la SPFL pour trouver de nouvelles technologies et se préparer à la mobilité future ainsi qu'au transport des marchandises et des passagers à la frontière.

Des infrastructures sûres et sécuritaires sont nécessaires pour veiller à ce que les frontières soient très bien protégées, ce qui signifie que la société doit permettre à ses exploitants frontaliers d'avoir un accès instantané aux opérations de sécurité le long de chaque pont, conformément aux exigences de la LPTI.

Au passage frontalier commercial le plus achalandé du Canada, le PBW, une solide collaboration entre le ministère des Transports de l'Ontario et le MDOT du PBW assure une circulation fluide. Il faut continuer d'apporter des améliorations, notamment en réaménageant les postes de péage au Canada afin de réduire le temps de marche au ralenti et la congestion. Du côté américain de la frontière, un investissement considérable est actuellement fait dans l'ensemble de l'esplanade. D'autres améliorations comprennent la mise à jour du système lié au temps d'attente à la frontière et le lancement du concept de corridor intelligent.

Les décisions relatives au personnel des services de sécurité frontalière et les changements de politique nationale à la frontière ajoutent un autre élément de volatilité aux volumes de trafic.

Économie

Les activités de la SPFL sont touchées par des facteurs socioéconomiques constants. Plus récemment, les discussions commerciales entre le Canada et les États-Unis ont créé de la volatilité dans le volume du trafic commercial. De plus, les discussions concernant la révision de l'ACEUM pourraient avoir une incidence importante sur les échanges commerciaux entre les États-Unis et le Mexique. Les droits de douane peuvent exercer une influence considérable sur le volume des échanges, particulièrement au PISSM, qui subit les répercussions de droits de douane élevés sur l'acier et le bois d'œuvre résineux.

De même, au deuxième trimestre, le PIB canadien a enregistré un recul de 1,6 % sur une base annualisée, les exportations étant principalement responsables du ralentissement économique. Selon Statistique Canada, les exportations ont diminué de 7,5 %, ce qui représente la plus forte baisse en cinq ans.

La valeur du dollar canadien (par rapport à celle du dollar américain) et les réactions individuelles des Canadiens face au contexte sociopolitique font fortement plonger le volume du trafic de passagers à la frontière.

Le taux de chômage au Canada est resté aux alentours de 7 %, soit le niveau le plus élevé depuis 2017. L'emploi a reculé dans un certain nombre de secteurs, surtout chez ceux qui sont les plus touchés par les droits de douane.

Environnement

En plus d'un cadre ESG approuvé, la SPFL poursuit son initiative visant à réduire son empreinte environnementale et élabore son plan d'action contre les changements climatiques. Les objectifs liés aux enjeux ESG sont inclus dans la section *Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement* du présent plan d'entreprise sommaire.

Dans le cadre de ses objectifs de gestion des actifs, la SPFL continue de cerner et de quantifier ses vulnérabilités et ses secteurs de risque en ce qui a trait aux conditions météorologiques et aux changements climatiques. L'esplanade du PBW jouxte la rivière Sainte-Claire, laquelle est propice aux inondations. Les projets d'atténuation des inondations se poursuivront au cours de la période de planification.

Juridique

La société est défenderesse conjointement et solidairement avec sa filiale en propriété exclusive, la CPIVM, et avec l'État, quant à un litige relatif à une revendication territoriale au PIVM. La SPFL s'engage à obtenir un règlement favorable pour toutes les parties.

Échange stratégique de terrains

Comme il en a été question à l'origine, et comme la SPFL l'a autorisé par la suite dans son plan d'entreprise sommaire 2021-2026, ces échanges satisfont aux intérêts stratégiques de toutes les parties concernées. À Point Edward, les terrains vacants de la SPFL situés au 310 et au 316, avenue St. Clair seraient échangés contre le point d'accès de la rue Bridge. À Sault Ste. Marie, la partie est du terrain non aménagé situé au 395, rue Queen Ouest serait détachée et échangée contre le titre de propriété du terrain vacant situé au 499, rue Queen Ouest. Ces échanges sont envisagés en vertu de la LGFP et du *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

Esprit et intention des directives du ministère et plans pour cadrer avec les priorités et l'orientation du gouvernement

La dernière lettre de mandat du ministre des Transports transmise à la SPFL est datée du 6 septembre 2022. La lettre réitère l'engagement de veiller à ce que le système de transport du Canada soit sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement en mettant l'accent sur :

- la cybersécurité;
- les changements climatiques;
- le transport de marchandises et de passagers;
- les efforts en matière de réconciliation;
- l'équité, la diversité et l'inclusion.

La dernière lettre de mandat est jointe en annexe au présent Plan d'entreprise sommaire.

Infrastructures

Infrastructures	Objectif
• Quatre passages • 10 structures de pont : 70 % ont plus de 65 ans, 50 % ont plus de 85 ans • 20 grandes installations construites dans les années 1960 • 7 500 éléments d'infrastructure	La SPFL est responsable du transport efficace des marchandises et des passagers en veillant à ce que les ponts et les infrastructures associées soient bien entretenus afin d'assurer la sécurité de ce transport. Avec le vieillissement des infrastructures essentielles, c'est maintenant qu'il faut investir. Au cours des cinq prochaines années, la SPFL prévoit de dépenser environ 79 millions de dollars en immobilisations, dont 67 millions de dollars pour les infrastructures. Il s'agit d'un défi de taille pour tous les emplacements, car les dépenses en immobilisations sont nettement supérieures à la réserve de capitaux existante. La société collabore avec Transports Canada afin de trouver une source de financement totalisant 137,4 millions de dollars pour la période de planification. La société travaille en étroite collaboration avec Transports Canada afin d'obtenir les fonds d'immobilisations nécessaires à l'avancement de ces projets.

Lieu	Volumes des échanges commerciaux et de trafic (année civile 2025)	Projets d'immobilisations pendant la période de planification	Défis
PBW Le pont a été inauguré en 1938. Réfection complète et deuxième travée construite en 1998. La plupart des installations sont récentes : les installations d'exploitation et de circulation de l'ASFC ont été construites dans les années 1960.	120 milliards de dollars en marchandises échangées — le volume de trafic commercial actuellement le plus élevé au Canada. Trafic commercial : 2,1 millions Trafic de passagers : 1,7 million	Total de 112 millions de dollars • 39 millions de dollars financés par la réserve de capitaux de la SPFL • 73 millions de dollars si la source des fonds est identifiée Accroissement de l'efficacité et du débit de l'esplanade, ce qui améliore la capacité et la sécurité tout en réduisant les temps de marche au ralenti et les émissions de GES. Des mesures d'atténuation des inondations seront mises en œuvre pour gérer d'urgence le risque que de l'eau déborde et entrave le trafic commercial au complexe d'inspection de l'ASFC à destination du Canada.	En 2026, l'inauguration du PIGH réduira considérablement le volume du trafic commercial. Le contexte sociopolitique actuel réduit encore davantage le volume du trafic de passagers, qui a d'abord été durement frappé par les restrictions de voyage liées à la pandémie de COVID-19. L'aménagement des postes de péage ne permet pas d'augmenter le débit pendant les heures de pointe, ce qui crée d'importantes files d'attente pour les clients commerciaux et des ralentissements dans le commerce. Les travaux en cours sur l'autoroute adjacente au pont pourraient constituer un frein à court terme.
PISSM Le pont a été inauguré en 1962. Des installations ont été construites récemment.	Deux milliards de dollars en marchandises échangées. Trafic commercial : 0,1 million Trafic de passagers : 0,8 million	Total de 15 millions de dollars • 11 millions de dollars financés par la réserve de capitaux de la SPFL • Quatre millions de dollars si la source des fonds est identifiée Des travaux indispensables de réparation, de remplacement et d'harmonisation avec le code de l'électricité sont prévus sur l'infrastructure du pont pour permettre un accès continu.	L'exploitation du pont a été fortement touchée et l'emplacement s'est trouvé très près du seuil de rentabilité en raison de la baisse continue des volumes de trafic. Pendant la pandémie de COVID-19, les investissements en immobilisations ont été reportés afin de soutenir les activités, ce qui a entraîné une escalade des besoins en matière d'entretien et d'infrastructure.

Lieu	Volumes des échanges commerciaux et de trafic (année civile 2025)	Projets d'immobilisations pendant la période de planification	Défis
PIVM Le passage a été inauguré en 1962. L'une des deux travées principales du pont a été remplacée en 2014. Les installations de péage ont été construites récemment. Les installations d'entretien et d'administration ont été construites dans les années 1960.	0,8 milliard de dollars en marchandises échangées. Trafic commercial : 0,1 million Trafic de passagers : 2,5 millions	Total de 10 millions de dollars • Deux millions de dollars financés par la réserve de capitaux de la SPFL • Huit millions de dollars si la source des fonds est identifiée Le prolongement de la durée de vie de la structure du pont, vieille de 65 ans, constitue le point central d'un accès continu. Les investissements en immobilisations prévus comprennent l'achat d'équipement pour l'entretien et l'exploitation. Les négociations juridiques portent sur l'affaire <i>Sunday (Mitchell) et autres c. l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et autres</i> . Il est possible que des changements soient apportés à l'empreinte géographique et que certaines installations soient déplacées, sous réserve des approbations, du financement et des autorisations.	Le pont n'est plus viable, car les déplacements des communautés autochtones qui bénéficient d'un libre passage imposé par l'État représentent 75 % du trafic. Le soutien financier est essentiel depuis la pandémie pour simplement poursuivre l'exploitation du pont. Un soutien financier est requis pour tous les éléments en capital, dont l'équipement pour l'entretien et l'exploitation continus. L'absence de réseau autoroutier reliant le pont limite son accessibilité au trafic commercial.
PIMI Le pont a été inauguré en 1938. Les installations d'exploitation et d'entretien ont été construites dans les années 1960.	22 milliards de dollars en marchandises échangées. Trafic commercial : 0,4 million Trafic de passagers : 1,3 million	Total de 63 millions de dollars • 26 millions de dollars financés par la réserve de capitaux de la SPFL • 37 millions de dollars si la source des fonds est identifiée L'entretien préventif des ponts vise à prévenir la corrosion sur les composants critiques. Les installations d'entretien sont modernisées; elles ont largement dépassé leur durée de vie utile. La sécurité et le débit du trafic sont accrus grâce au remplacement des systèmes vieillissants et non compatibles afin de respecter les nouvelles exigences en matière de communications et de technologie.	Le pont, les bâtiments et l'esplanade (exploitation et entretien) ont largement dépassé leur durée de vie utile initiale.

Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement

La SPFL est déterminée à renforcer le commerce entre le Canada et les États-Unis grâce à l'excellence en infrastructure, et en se fondant sur un cadre ESG responsable et une approche stratégique en matière de portefeuille qui assure la viabilité à long terme de l'exploitation de ses ponts.

FIABILITÉ : Maintenir l'état de fonctionnement de l'infrastructure des ponts et prolonger la durée de vie des actifs vieillissants afin de préserver les liens routiers essentiels entre le Canada et les États-Unis

La SPFL joue un rôle déterminant dans le soutien du partenariat entre le Canada et les États-Unis en matière d'économie et de sécurité. À titre d'intendante de quatre ponts internationaux en Ontario, où transigent environ 25 % des importations et exportations totales du Canada, les Canadiens sont en droit de s'attendre à ce que la SPFL veille à ce que ses infrastructures soient sécuritaires, fiables et bien entretenues. Ce mandat s'inscrit directement dans la [lettre de mandat du premier ministre](#) de mai 2025.

Dans le cadre de l'exécution de son mandat, le portefeuille de ponts internationaux de la SPFL fait face à des pressions liées au vieillissement. Environ 70 % de ses principales structures ont dépassé ou approchent leur durée de vie théorique prévue de 75 ans. Il convient de souligner que trois structures principales ont 88 ans. Les installations à l'appui de l'exploitation des ponts sont beaucoup plus récentes, mais une d'entre elles doit faire l'objet d'une réhabilitation complète et deux autres approchent de la fin de leur durée de vie. La SPFL tient à jour un plan de gestion des actifs sur 40 ans, qu'elle modifie chaque année à la suite des inspections des ponts, des travaux d'entretien et de réhabilitation et des

évaluations de l'état de fonctionnement, ainsi que selon l'augmentation des coûts du marché et de l'inflation. La capacité de réaliser les travaux prévus en temps opportun demeure le principal facteur de réussite de la SPFL afin de prolonger la durée de vie des ponts au-delà de leur durée de vie théorique. La SPFL aura besoin d'un soutien financier important pour réaliser les projets clés. La valeur de remplacement de ces actifs dépasse de loin les coûts découlant d'une réparation et d'un entretien proactifs qui réduit au minimum les perturbations pour les collectivités, le commerce, le tourisme et l'environnement.

La SPFL est responsable de faciliter la circulation efficace des marchandises et des personnes en veillant à ce que ses ponts et ses infrastructures de soutien demeurent dans un état sécuritaire et fiable. La société accorde une grande importance à la sûreté, à la sécurité et à la préparation aux situations d'urgence en menant régulièrement des exercices afin d'assurer la résilience et de protéger les employés et les usagers des ponts.

La SPFL collabore étroitement avec ses partenaires américains dans le cadre d'accords et de protocoles d'entente binationaux pour entretenir et améliorer l'infrastructure transfrontalière. Cette coopération est ancrée dans la transparence et la responsabilité conjointe, à commencer par la réalisation d'inspections annuelles exhaustives des ponts. Les conclusions sont communiquées des deux côtés de la frontière et orientent directement le plan de gestion des actifs de la SPFL, lequel régit l'entretien courant et la planification des immobilisations à long terme. Cette approche commune s'assure que les activités de réparation et de mise à niveau sont bien coordonnées afin de réduire au minimum les entraves à la circulation et de continuer de permettre des échanges commerciaux continus.

La SPFL et ses partenaires américains évaluent régulièrement si les actifs existants répondent à la demande croissante du commerce transfrontalier. Bon nombre de ces ponts, dont certains datent des années 1930, ont été construits en fonction d'un volume de trafic caractéristique d'une époque révolue. Aujourd'hui, la modernisation n'est pas seulement un objectif, c'est une nécessité.

La SPFL s'efforce à améliorer la fluidité de la circulation et le débit des véhicules en renforçant l'infrastructure et en adaptant ses pratiques en matière de gestion du trafic à celles de ses partenaires de ponts. La collaboration avec l'ASFC et le CBP des États-Unis est également essentielle pour optimiser le traitement à la frontière et réduire les temps d'attente.

Pour respecter les normes de sécurité modernes, la demande de trafic et les attentes économiques, la SPFL doit investir dans une infrastructure tournée vers l'avenir. Comme indiqué dans ce plan d'entreprise sommaire, la SPFL a identifié des besoins en capitaux de 137,4 millions de dollars pour lesquels elle travaille avec Transports Canada afin de trouver une source de financement. Cet investissement favorisera la conservation des actifs et les mises à niveau, tant sur le plan des technologies que des structures, pour veiller à ce que les ponts maintiennent leur état de fonctionnement en demeurant sécuritaires et aptes à répondre aux besoins changeants du commerce entre le Canada et les États-Unis pour les décennies à venir.

Principaux travaux d'immobilisations

Au PBW, trois voies réservées aux camions et deux voies étroites réservées aux véhicules transportant des passagers se trouvent aux limites de leur capacité. Cette situation crée des files d'attente sur plus de 5 kilomètres, pouvant même atteindre 16 kilomètres en cas de perturbations, qui durent des heures et entraînent des retards de plusieurs jours. La modernisation de l'aire de péage réduirait les temps d'attente, les émissions et les répercussions locales, grâce à l'augmentation du nombre de voies et à l'amélioration de l'efficacité du traitement. Du côté américain de la frontière, on investit plus de 600 millions de dollars américains dans la réalisation de mises à niveau, lesquelles accroîtront le débit et transformeront la SPFL en goulot d'étranglement si des améliorations semblables ne sont pas apportées. Les installations de péage vieilles de 75 ans ne disposent pas de l'espace suffisant pour le personnel, de la technologie appropriée et d'un accès sécuritaire, de sorte que le personnel doit traverser des voies ouvertes à la circulation.

Les inondations fréquentes causées par la montée du niveau des cours d'eau atteignent régulièrement la chaussée de l'esplanade du PBW, ralentissant ainsi le trafic commercial, surtout au

point le plus bas de l'esplanade, qui est emprunté par les camions circulant vers le Canada. Selon les projections climatiques, les précipitations devraient augmenter de 25 % sur 50 ans, ce qui aggraverait ces goulots d'étranglement.

Vers la fin de la période de planification, un grand projet consistant à réappliquer de la peinture sera mis en œuvre afin de protéger la structure du pont contre la corrosion et les dommages causés par les intempéries.

Au PIMI, le garage d'entretien canadien, construit en 1967 pour accueillir une équipe de quatre personnes, dessert maintenant plus de 20 employés et ne répond plus aux besoins et aux exigences de sécurité de la main-d'œuvre actuelle.

Les ponts, qui ont près de 90 ans, ont dépassé leur durée de vie utile de 75 ans alors que leurs principaux composants, notamment les câbles porteurs, sont d'origine. Des travaux de réhabilitation sont indispensables et plus rentables que le remplacement. Les principaux projets comprennent l'achèvement d'un système de déshumidification des câbles afin de prévenir la corrosion, la réapplication de peinture et le remplacement des suspentes.

Les systèmes technologiques et de communication actuels sont désuets, non sécurisés et trop lents pour appuyer une gestion moderne de la sécurité et du trafic. Les systèmes de TI et de caméras installés en 2003 sont en fin de vie, ce qui représente un risque pour la sécurité, les activités et l'intervention d'urgence. Les panneaux à messages variables sont également peu fiables et essentiels pour la circulation et la gestion de la sécurité.

Au PISSM, le système électrique du pont, vieux de 60 ans, est d'origine et défaillant, ce qui crée un risque croissant de panne totale. Un pont plongé dans la noirceur n'est pas sécuritaire pour les véhicules, les embarcations et les aéronefs, et les systèmes de sécurité seraient désactivés. Des mises à niveau sont nécessaires pour rétablir la fiabilité de l'éclairage, des feux de navigation et des systèmes de sécurité, ainsi que pour ajouter des composants écoénergétiques.

De la peinture doit de nouveau être appliquée sur les travées principales du pont afin de protéger la structure du pont contre la corrosion et les dommages causés par les intempéries, de prolonger sa durée de vie et d'assurer la sécurité.

Au PIVM, le pont du chenal nord doit maintenant faire l'objet de travaux de réhabilitation précoces, dont des travaux de resurfacement du tablier et des travaux routiers sur la chaussée adjacente. Entre-temps, le pont du chenal sud doit faire l'objet de mises à niveau liées à différentes composantes, comme l'infrastructure, les éléments de sécurité et la surveillance numérique pour assurer une exploitation continue.

VIABILITÉ FINANCIÈRE : Soutenir et faire croître de manière stratégique l'exploitation du portefeuille de ponts grâce à l'innovation et à la prudence financière afin d'offrir une valeur publique durable

La SPFL est chargée de préserver et de prolonger la durée de vie de ses ponts internationaux. Pour ce faire, elle doit adopter une approche de gestion des actifs à long terme et sur plusieurs décennies. Comme les revenus sont principalement générés un péage à la fois, la société doit établir des prévisions bien au-delà de l'horizon de planification quinquennal pour s'assurer que les décisions en matière d'entretien et d'investissement prises aujourd'hui ont une incidence optimale sur la longévité des ponts. Cette approche disciplinée aide à protéger les infrastructures essentielles et offre une valeur durable pour la population canadienne. Elle renforce en outre l'engagement de la société à faire preuve de prudence financière et à prendre des décisions opérationnelles responsables, en veillant à ce que chaque dollar investi soit optimisé pour assurer la sécurité, la fiabilité et la viabilité à long terme.

Cette stratégie comprend également l'application d'une approche de gestion du portefeuille, l'obtention de financement pour les projets d'immobilisations et le maintien de la viabilité opérationnelle à chaque emplacement.

Les besoins sur les plans de l'exploitation et des capitaux, à l'exception de ceux qui sont appuyés par des crédits parlementaires, sont financés principalement au moyen des produits tirés du péage, auxquels s'ajoutent les produits tirés de la location et des intérêts. En surveillant les tendances de la circulation et en tenant compte des facteurs qui influent sur les volumes de trafic commercial et de trafic de passagers, la SPFL reconstitue la réserve de capitaux essentielle au soutien de ses ponts et de l'infrastructure connexe à long terme. La réserve de capitaux est indispensable pour assurer la viabilité à long terme de ses ponts et de l'infrastructure connexe.

De plus, la société rembourse, avec régularité, ses obligations existantes et le prêt contracté pendant la pandémie. La société maintient une stratégie prudente en matière de gestion de la dette, qui consiste à emprunter seulement en cas de besoin, à rembourser toutes les dettes dans les délais prévus et à évaluer continuellement la situation de ses trésoreries et de ses investissements afin de déterminer le parcours financier le plus prudent. Parallèlement, un fort ratio de couverture du service de la dette a été maintenu.

L'approche en matière de gestion du portefeuille est conçue pour servir de société d'État mère unique qui supervise un portefeuille d'actifs fédéraux réservés à la promotion des objectifs de politique publique. Les principales caractéristiques de cette approche comprennent les suivantes :

- les produits et les charges sont gérés de façon centralisée, chaque pont étant exploité comme un secteur financier distinct en vertu d'accords internationaux;
- l'exploitation et l'entretien de chaque pont respectent les pratiques exemplaires communes;
- les fonds d'exploitation excédentaires de chaque secteur financier sont réinvestis dans des projets d'immobilisations à l'échelle du portefeuille des ponts à l'appui des objectifs en matière de politique publique;
- les plans d'immobilisations intégrés à long terme orientent les priorités sur le plan des investissements ainsi que le budget des immobilisations;
- l'expertise et les connaissances sont mises en commun à l'échelle du portefeuille afin d'accroître l'efficacité et l'efficacé.

Cette structure de gestion constitue une occasion unique à l'échelle binationale d'harmoniser les stratégies, d'appliquer les pratiques exemplaires de façon uniforme et d'explorer les possibilités stratégiques dans l'ensemble du portefeuille. La pratique veille à limiter les coûts et respecte la [lettre de mandat du premier ministre](#) de mai 2025, qui vise à réduire les coûts pour les Canadiens et à leur donner l'occasion de réaliser des économies.

La SPFL met en œuvre une stratégie numérique moderne visant à accroître les capacités relatives aux données, permettant ainsi la surveillance en temps réel, l'établissement de prévisions et la gestion adaptée du trafic. L'amélioration des systèmes de données et d'information transfrontaliers pour gérer la circulation aux passages frontaliers passe par une approche intégrée qui conjugue technologies modernes, politiques de soutien et opérations coordonnées. L'accent est mis sur la saisie, l'analyse et la diffusion stratégique d'information exacte au moyen d'outils d'analyse prédictive afin de prévoir la congestion, d'éclairer les décisions opérationnelles de manière dynamique et de fournir des conseils opportuns aux usagers en vue d'offrir une expérience transfrontalière plus efficace, prévisible et agréable.

Dans le portefeuille de la SPFL, deux ponts, à savoir le PIVM et le PISSM, ne sont pas autonomes sur le plan opérationnel. La situation du PIVM ne date pas d'hier et une aide financière pluriannuelle d'exploitation a été octroyée pour la durée du plan d'entreprise sommaire. En ce qui concerne le PISSM, les défis sont principalement d'ordre sociopolitique.

Défis liés au PIVM

Les produits sont générés par un pourcentage limité de 20 % de l'ensemble des usagers du pont. En plus des difficultés économiques à l'échelle locale, les produits d'exploitation sont insuffisants à l'emplacement de Cornwall et, depuis 2020, le passage a dû obtenir des fonds d'urgence de la part du gouvernement pour assurer la poursuite des activités.

Malgré la situation des recettes, l'utilisation du pont international est élevée et l'usure et la dépréciation des infrastructures sont nettement plus importantes que ce que les péages ne permettent pas de couvrir correctement en termes de coûts de réparation. Plus de 80 % des véhicules transportant des passagers et près de 45 % des camions commerciaux qui empruntent le pont bénéficient d'une exemption de péage imposée par l'État, et ces chiffres ne cessent d'augmenter, surtout depuis la pandémie.

Afin de maintenir la stabilité financière et de respecter les obligations binationales, le financement fédéral a soutenu les activités depuis la pandémie, et une source de fonds a été déterminée pour la durée du présent plan d'entreprise sommaire. Toutefois, une solution permanente à long terme devra être déterminée pour compenser ces déficits structurels.

Défis liés au PISSM

L'exploitation du PISSM est étroitement influencée par les conditions socioéconomiques. Le volume du trafic de passagers s'explique en grande partie par les fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain, tandis que le volume du trafic commercial est fortement lié au rendement des industries de l'acier et du bois d'œuvre. Des perturbations importantes, comme la pandémie de COVID19 et l'évolution des restrictions de voyage, ont accentué ces vulnérabilités.

En 2025, la mise en œuvre de droits de douane sur le commerce transfrontalier par la nouvelle administration américaine, ainsi que l'adaptation réciproque des politiques du Canada, ont accru la volatilité des mouvements du trafic commercial. En ce qui concerne le trafic de passagers, la faiblesse du dollar canadien et la préférence croissante des Canadiens pour les voyages intérieurs ou internationaux à l'extérieur des États-Unis ont également eu une incidence importante sur le trafic à la frontière.

Pour la période de planification, le volume de trafic à ce pont devrait demeurer bien en deçà de la normale, ce qui se traduira par des coûts d'exploitation supérieurs aux produits au pont.

INTENDANCE : Maintenir la gouvernance responsable, la santé et la mobilisation de la main-d'œuvre et la responsabilité publique pour favoriser un avenir résilient

Gouvernance

La SPFL voit la gouvernance comme la pierre angulaire de son intégrité, de sa sécurité et de son obligation de rendre des comptes, fournissant ainsi les bases pour mener ses activités de façon transparente et éthique, et appuyée par une saine gestion des risques qui protège la valeur à long terme. Ce solide cadre de gouvernance est soutenu par un système exhaustif de gestion des risques de l'entreprise, des contrôles internes rigoureux et un environnement sécurisé en matière de TI et de cybersécurité.

La culture d'intégrité de la SPFL est renforcée par un cadre de contrôle interne rigoureux qui protège la société en permettant de prévenir et de détecter la fraude, de fournir des rapports financiers fiables et d'atténuer les risques opérationnels qui pourraient nuire à sa réputation, à sa capacité juridique ou à ses finances. Il favorise une conformité rigoureuse par le respect des lois, la présentation de rapports réguliers à son conseil d'administration et la réalisation d'audits internes et externes. En 2022, la société a obtenu des résultats positifs à la suite de l'examen spécial du BVG et s'emploie activement à apporter les améliorations recommandées.

Une approche de tolérance zéro à l'égard de la fraude est appuyée par une surveillance continue, une formation ciblée sur la prévention et des mesures rigoureuses en matière de TI et de cybersécurité. Dans l'économie numérique d'aujourd'hui, la cybersécurité est une priorité

centrale en matière de gouvernance étant donné son rôle essentiel dans la protection de la confidentialité des données, la continuité des activités et la confiance des parties prenantes.

Ces modèles et cette structure sont décrits dans les sections du présent plan d'entreprise sommaire portant sur la structure de gouvernance de la société et la gestion des risques.

Main-d'œuvre

Les Canadiens sont en droit de s'attendre à ce que la SPFL accorde la priorité au bien-être de son personnel, des parties prenantes et des collectivités hôtes. À l'interne, la SPFL favorise un milieu de travail hautement performant, inclusif et respectueux fondé sur les valeurs fondamentales que sont le respect des personnes, le respect de la démocratie, l'intégrité, l'intendance et l'excellence. Ces efforts s'harmonisent avec la [lettre de mandat du premier ministre](#) de mai 2025 visant à investir davantage dans les gens qui bâtiront l'économie la plus forte.

Les politiques d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion de la SPFL sont orientées par trois principes fondamentaux :

- promouvoir un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif, au sein duquel les possibilités d'emploi sont offertes en fonction du mérite et sans discrimination;
- favoriser un leadership fort de la part de la direction pour faire la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion;
- veiller à ce que les politiques et pratiques de la société défendent activement ces valeurs.

Réconciliation

La SPFL appuie également l'engagement du gouvernement fédéral concernant la réconciliation avec les peuples autochtones en se fondant sur les principes de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA). Cet appui passe notamment par la collaboration avec les collectivités des Premières Nations, des Inuits et des Métis afin de promouvoir les droits, d'éliminer les obstacles systémiques et de combler les écarts socioéconomiques.

À Cornwall, on compte des ententes historiques en vigueur, diverses interprétations de droits acquis, ainsi qu'une revendication territoriale portant sur l'expropriation initiale de terres pour la construction du pont et d'autres installations de la voie maritime du Saint-Laurent. Dans le cadre de ces revendications territoriales, on demande le transfert du plus grand nombre possible de territoires aux autochtones. La SPFL appuie activement les efforts de l'État pour conclure une entente définitive avec le CMA au sujet de ses revendications territoriales.

Sur le plan opérationnel, la SPFL continue de s'entretenir régulièrement avec le CMA au sujet des grands projets, des ponts et de questions de gestion de la circulation. Un protocole d'entente est en place pour veiller à ce qu'une quantité minimale de travail soit confiée aux entrepreneurs et aux travailleurs mohawks. De plus, la filiale, la CPIVM, constitue depuis longtemps un employeur local fiable de membres des communautés autochtones.

À Point Edward, soit l'emplacement du PBW, la SPFL mène ses activités dans une région représentant une grande importance historique pour la Première Nation Aamjiwnaang. Un protocole d'entente conclu avec la collectivité permet d'officialiser un processus de consultation pour certains projets et une approche concertée en cas de découvertes autochtones. La SPFL entretient également un cimetière historique sur le terrain du pont conformément à une entente durable et permet l'accès à des fins rituelles pour veiller au respect du patrimoine autochtone. La collaboration continue avec les dirigeants de la Première Nation Aamjiwnaang permet de veiller à ce que la relation positive soit réciproque, transparente et réceptive.

Environnement

La SPFL cherche activement à réduire son empreinte environnementale. Conformément à la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement du Canada, la SPFL vise à réduire ses émissions de carbone de manière considérable d'ici 2030 et à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Grâce à la réalisation d'évaluations exhaustives des risques liés au climat à tous les ponts, la SPFL s'attaque de façon proactive

aux menaces actuelles et éventuelles liées au climat qui pèsent sur ses infrastructures. Les émissions de GES, les cibles de réduction et les risques environnementaux connexes sont divulgués de façon transparente dans le cadre des rapports de la SPFL harmonisés avec le GTIFCC. Ces rapports comprennent des stratégies d'atténuation détaillées visant à gérer les enjeux environnementaux actuels et émergents.

La marche au ralenti des véhicules est l'une des principales sources d'émissions de GES aux ponts de la SPFL. Le PBW, le passage enregistrant le trafic commercial le plus important au Canada, observe des émissions considérables liées à la marche au ralenti en raison du volume de trafic. La SPFL cherche à améliorer son infrastructure de péage au PBW afin de réduire la congestion, de réduire le temps de marche au ralenti et d'accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, ces mises à niveau aux infrastructures sont fonction de l'obtention d'un financement externe, puisque les ressources internes sont insuffisantes pour soutenir pleinement le projet.

Les avantages associés à ces améliorations sont évidents : la réduction du temps de marche au ralenti diminue non seulement les émissions, mais aussi la consommation de carburant, qui représente plus de 40 % des coûts d'exploitation des véhicules commerciaux. Une diminution de seulement dix minutes du temps de déplacement d'un véhicule commercial sur un parcours de trois heures peut entraîner des réductions allant jusqu'à 5 % en carburant et en émissions. Ces réductions respectent la [lettre de mandat du premier ministre](#) de mai 2025, qui vise à réduire les coûts pour les Canadiens et à leur donner l'occasion de réaliser des économies.

La SPFL collabore également avec les collectivités autochtones en ce qui concerne la gérance de l'environnement. Un bon exemple est le projet de naturalisation mené au PBW, conçu pour atténuer les risques d'inondation causés par des épisodes de pluie de plus en plus violents. Cette initiative a été menée en collaboration avec la Première Nation Aamjiwnaang, dont les connaissances traditionnelles et le leadership ont permis d'aborder le projet dans le respect des terres et du patrimoine culturel.

Gestion des risques

Profil de risque

Le profil de risque de la société englobe 16 risques faisant l'objet d'un suivi indépendant en vue d'une adaptation et d'un examen réguliers en fonction des changements du marché et du contexte. En date de novembre 2025, le profil de risque de la SPFL est le suivant, les niveaux de risque étant considérés comme des risques inhérents :

▼ : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque croissant ↓ : Risque décroissant

Viabilité financière	▲ ↑	Les besoins en capital à moyen et long terme vont au-delà du potentiel de perception de produits pour le portefeuille de ponts et pour les infrastructures. Le trafic n'a pas encore retrouvé ses niveaux antérieurs à la pandémie, mais il a récemment subi un nouveau coup en raison de l'incidence des droits de douane américains. Une gestion budgétaire prudente et un suivi des flux de trésorerie éclairent la prise de décisions.
Financement de la CPIVM	▲ ↔	La CPIVM compose avec un risque financier élevé en raison de l'absence d'une entente de partenariat financier permanent à long terme. Nonobstant qu'un financement limité a été identifié, la SPFL poursuit des discussions avec le partenaire américain, GLS et le gouvernement du Canada au sujet des options de financement, ce qui comprend un examen cyclique des droits et d'autres méthodes de génération de produits.
Forces externes	◆ ↑	Les droits de douane américains ont une incidence sur la dynamique de l'offre et de la demande du marché, ce qui se traduit par un volume de trafic plus faible. Une surveillance étroite des développements et une planification budgétaire d'urgence assurent la stabilité des activités.
Cybersécurité	■ ↑	L'intégrité et la sécurité des données sont essentielles à la prise de décision. La SPFL a accru la sensibilisation aux atteintes à la protection des données et aux rançongiciels. Un plan d'action complet en matière de cybersécurité a été achevé et est en cours de mise en œuvre.
Sécurité du public	■ ↓	La sécurité des employés est une priorité pour la SPFL, laquelle a mis en place des formations et des plans d'action d'urgence exhaustifs. Les risques pour le personnel sont gérés au moyen de politiques modernes et adaptés au contexte opérationnel local.
Gestion des actifs	■ ↔	La planification à long terme des actifs est essentielle à la réussite. La SPFL met en œuvre de nouvelles technologies pour élaborer un plan de gestion des actifs efficace et précis, car les changements à long terme des immobilisations et les besoins de financement connexes dépassent la capacité actuelle de la SPFL. L'établissement des priorités et les autres sources de financement à moyen et long terme sont des éléments fondamentaux.

Réputation	■ ↑	Les défis financiers de la filiale, la CPIVM, pourraient avoir une incidence sur la perception du public à l'égard de la société. L'engagement actif avec le partenaire américain, GLS et le gouvernement du Canada se poursuit pour résoudre ce problème.
Concurrence	■ ↔	L'ouverture prochaine d'un nouveau pont international dans la région du sud-ouest de l'Ontario aura une incidence sur les niveaux actuels de trafic. La surveillance et les discussions fréquentes avec les partenaires de la SPFL fournissent des renseignements appropriés pour atténuer les répercussions importantes.
Partenariats et parties prenantes	■ ↑	Des relations binationales positives de longue date, guidées par des accords internationaux, permettent de créer un engagement stable et efficace avec nos partenaires et parties prenantes.
Organisation	● ↑	Des changements importants dans la gouvernance ou la haute direction de l'un ou l'autre des partenaires binationaux de la SPFL pourraient influencer la relation. La SPFL collabore étroitement avec Transports Canada et GLS en ce qui concerne le futur modèle d'exploitation de la CPIVM.
Sécurité des actifs et du public	● ↔	Le portefeuille de ponts de la SPFL est à l'abri des abus et des menaces, bien que des risques subsistent en raison d'événements occasionnels de défauts d'arrêt à la douane et de problèmes de santé mentale aux différents ponts. Les ponts internationaux sont dotés de plans de sécurité rigoureux, et des protocoles de sécurité de haut niveau sont en place.
Fraude	● ↔	Les activités financières frauduleuses augmentent avec la numérisation. La SPFL a intensifié la formation sur la prévention de la fraude pour le personnel et renforcé ses plans d'audit interne.
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	● ↑	À mesure que le plan d'action concernant les enjeux ESG est mis en œuvre, les risques sont déterminés, évalués et surveillés conformément au mandat et aux objectifs de la société.
Gestion des effectifs	● ↔	L'effectif de la SPFL est sa force. L'examen minutieux des politiques et des programmes qui ont une incidence sur le personnel est au cœur de chaque décision.
Technologie	● ↔	La technologie est intégrée à tous les aspects de l'exploitation des ponts internationaux. Le paysage technologique de la SPFL est conforme aux pratiques exemplaires et aux politiques du gouvernement du Canada.
Infrastructures	● ↔	La SPFL veille à ce que les résultats des inspections des ponts soient traités rapidement et continue d'utiliser les outils de gestion des actifs pour veiller à ce que les besoins de financement des immobilisations soient bien connus à l'avance.

Vue d'ensemble de la situation financière

L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de produits pour couvrir ses activités courantes, réaliser son programme de gestion des actifs basé sur les risques et verser les paiements requis sur sa dette antérieure. En même temps, la société doit également constituer des excédents budgétaires pour répondre de manière responsable aux besoins actuels et futurs de grands projets d'immobilisations en matière de ponts, d'approches et d'installations, ce qui permettra d'assurer la longévité, la sécurité et la sûreté des ponts et de leurs infrastructures connexes.

D'un point de vue financier, les deux plus grands risques auxquels la société fait face sont les suivants :

- les besoins en capitaux sont considérablement plus élevés que la réserve de capitaux, et la capacité de reconstituer cette réserve est mise à rude épreuve en raison de facteurs externes, dont le rétablissement à la suite des conséquences découlant des restrictions relatives au trafic pendant la pandémie de COVID19, ainsi que les tendances sociopolitiques actuelles;
- la CPIVM est, et continuera d'être, aux prises avec des déficits d'exploitation récurrents dans un avenir prévisible, qui ont été atténués par une source de financement identifiée du gouvernement canadien pour poursuivre ses opérations et assurer l'entretien.

Au cours de la période de planification, les obligations existantes seront entièrement remboursées, ce qui débloquent chaque année près de neuf millions de dollars des sorties de fonds. Ce montant est compensé par une baisse des produits du péage résultant principalement de l'ouverture du PIGH et de l'entrée dans une période de grande incertitude économique. Compte tenu de l'augmentation des dépenses en immobilisations attribuables au vieillissement des infrastructures de la SPFL, la SPFL ne sera probablement pas en mesure de reconstituer suffisamment ses réserves avant que la période de planification soit terminée depuis longtemps.

Budget d'exploitation

Produits du péage : Les dernières années ont démontré à quel point le trafic transfrontalier pouvait être instable. Bien que la valeur du dollar canadien par rapport à celle du dollar américain ait longtemps été un facteur important, il est évident qu'il ne s'agit pas du seul facteur. Au cours des cinq dernières années, les exploitants frontaliers ont fait face aux conséquences des restrictions frontalières découlant d'une pandémie et à la période de reprise des activités après celle-ci, et ils doivent maintenant composer avec les répercussions associées à un contexte sociopolitique incertain qui entraîne des effets sur les relations entre le Canada et les É.-U.

Trafic commercial : Le volume de trafic commercial est en baisse à tous les emplacements à la frontière, sauf pour ce qui est des volumes actuellement anormalement élevés au PBW. L'augmentation des volumes commerciaux au PBW est directement liée à l'augmentation considérable des péages mise en œuvre par un grand pont concurrent. Cette tendance à la hausse s'inversera dès le début de cette période de planification avec l'ouverture du PIGH à proximité. De plus, on s'attend à ce que les effets des droits de douane et les répercussions économiques qu'ils provoquent fassent baisser davantage le trafic par rapport aux niveaux de l'exercice 2025-2026 à tous les postes frontaliers terrestres du pays.

Trafic de passagers : Depuis février 2024, le volume du trafic de passagers a diminué considérablement à l'ensemble des emplacements en raison de la faiblesse persistante du dollar canadien conjuguée aux réactions individuelles des Canadiens face au contexte sociopolitique avec les États-Unis. Pendant toute la période de planification, le volume de trafic ne devrait pas se redresser par rapport aux baisses observées au cours de l'exercice 2025-2026.

CPIVM : Le financement public dans ce plan d'entreprise sommaire concerne uniquement l'exploitation du PIVM à Cornwall. Le passage exempté de péage par l'État accordé aux populations autochtones représente actuellement près de 80 % de l'ensemble des passages à cet emplacement. Ce pont nécessitera des fonds pendant une période indéterminée pour simplement poursuivre ses activités en raison de la perte croissante de clients payants permanents. Rien que pour atteindre le seuil de rentabilité à cet emplacement, il faudrait augmenter considérablement les droits de péage imposés à la minorité des clients payants de ce passage, comme cela a été le cas au cours des deux dernières années. Une autre augmentation représente un fardeau important pour moins de 25 % de l'ensemble du trafic payant à cet emplacement, ainsi qu'un obstacle économique à l'accès des personnes non autochtones aux entreprises autochtones.

Charges d'exploitation : Comme indiqué précédemment, les produits devraient diminuer de façon permanente. La SPFL continue donc de mettre l'accent sur la planification prudente à long terme et la limitation active des coûts. La société continue d'avoir une vision d'ensemble de son contexte d'exploitation et veille à ce que les niveaux de dépenses soient raisonnables et essentiels, tout en s'assurant que le portefeuille de ponts de la SPFL soit en service en tout temps et que les structures soient correctement entretenues.

Dépenses en immobilisations

Au cours de la période de planification, le plan d'investissement de la SPFL prévoit des travaux urgents totalisant 79,4 millions de dollars. La SPFL poursuit ses discussions avec Transports Canada afin d'obtenir un financement de 137,4 millions de dollars, ce qui consoliderait considérablement son infrastructure. Ce financement permettrait à la SPFL de faire un grand pas en avant vers la prolongation de la durée de vie et la viabilité des principales infrastructures vieillissantes de son portefeuille.

Bon nombre des projets ayant sollicité un financement manquant identifié avaient initialement fait l'objet de demandes soumises dans le cadre du Fonds national des corridors commerciaux (FNCC). Ces demandes ont été faites en 2022, et la société ne peut plus attendre la décision du FNCC en matière de financement pour effectuer les travaux essentiels. La réserve de capitaux de la SPFL est insuffisante pour respecter les exigences du plan d'immobilisations, principalement en raison des répercussions financières de la pandémie. 70 % des principales structures de pont de la SPFL auront bientôt plus de 65 ans et approchent rapidement de leur durée de vie théorique de 75 ans. Certains de ces ponts ont déjà largement dépassé leur durée de vie prévue et ont maintenant 88 ans. Les besoins financiers de la SPFL sont immédiats et évidents.

Analyse de sensibilité

Lors de la préparation du budget d'exploitation, la société a recours à certaines hypothèses prospectives. En général, ces prévisions reposent sur des résultats qu'attend ou projette la SPFL. Elles comportent des risques connus ou inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs pouvant faire en sorte que les résultats réels ou les réalisations de la société diffèrent de manière substantielle des résultats ou des réalisations futurs explicitement ou implicitement mentionnés dans ces prévisions. Voici les hypothèses ayant eu le plus d'incidence sur le budget d'exploitation de la société.

- **Hypothèses relatives au volume de trafic passager :** Les volumes demeurent inférieurs aux niveaux d'avant la pandémie et ont encore diminué en raison des nouveaux contextes sociopolitique et socioéconomique. En outre, l'ouverture de la PIGH réalignera et réduira davantage le volume de trafic passager. Une variation du trafic passager de 10 % entraînerait un écart de produits de 1,2 M\$ au cours de la première année du présent plan.

- **Hypothèses de volume de trafic commercial :** Le présent plan d'entreprise sommaire tient compte d'une baisse du volume de trafic commercial attribuable aux indicateurs économiques et à l'ouverture de la PIGH. Une variation du trafic commercial de 10 % entraînerait un écart de produits de 2,7 M\$ au cours de la première année du présent plan. Veuillez vous référer à la section « Analyse de sensibilité des hypothèses de volume commercial au pont Blue Water » de l'annexe pour obtenir des informations supplémentaires.
- **Taux de change :** Étant donné que le PIMI et le PISSM fonctionnent principalement en dollars américains, les fluctuations du taux de change ont un impact direct sur les produits et les charges liées au péage. Le présent plan d'entreprise sommaire tient compte d'un taux de change de 1,4 (\$ US:\$ CA). Une variation de 0,10 \$ du taux de change aurait un effet négligeable sur le revenu net. Toutefois, les produits et les charges augmenteraient ou diminueraient de façon semblable.
- **Inflation :** Le taux d'inflation annuel est habituellement de 1 % à 3 %. Cependant, depuis 2020, le taux a atteint jusqu'à 9 %. Il se situe actuellement dans la moyenne habituelle de 1 % à 3 %. Cette situation a un effet direct sur le prix des marchandises. Le présent plan d'entreprise sommaire intègre un taux d'inflation annuel de 2 %, comme indiqué dans les annexes. Une variation de l'inflation de 1 % entraînerait un écart des charges de 0,2 M\$.
- **Charges salariales :** Les charges salariales représentent plus de 50 % des charges d'exploitation. Les augmentations déjà négociées ou accessibles en vertu de la politique ont été prises en compte. Une variation de 1 % des salaires et des traitements prévus se traduirait par une diminution ou une augmentation annuelle composée des charges de 0,2 M\$.

Au cours de la période de planification, les acquisitions d'immobilisations sont budgétisées à une valeur approximative de 80 M\$. Une augmentation ou une diminution de l'inflation de 1 % entraînerait un écart de 0,8 M\$.

Survol de la dette

La société dispose de mécanismes de financement ayant grandement contribué à financer d'anciens grands projets d'immobilisations. En vertu de la *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013*, SPFL peut emprunter un maximum de 130 M\$ avec l'approbation du ministre des Finances.

Les obligations de la SPFL, d'une valeur de 110 M\$, devraient être entièrement remboursées en juillet 2027 grâce aux paiements semestriels continus. Au cours des deux prochains exercices financiers, la SPFL devra effectuer des paiements d'une valeur de 13,3 M\$ (capital et intérêts) pour satisfaire les détenteurs d'obligations. Cette dette a été héritée de la fusion entre la SPFL et l'ancienne société, l'Administration du pont Blue Water, en 2015. Ces paiements ont nui à la capacité de la SPFL de financer son plan d'immobilisations.

Au cours de l'exercice 2021-2022, la SPFL a assumé une grande partie de ses besoins de trésorerie liés à la pandémie en utilisant une facilité de crédit de 10 M\$, dont le solde dû ou restant dû s'élèvera à 8,4 M\$ au 31 mars 2026. La société ne cherche actuellement aucune autre facilité de crédit.

Dans le cadre du prochain plan quinquennal d'entreprise sommaire, la société n'a actuellement pas l'intention de conclure de nouveaux contrats de location 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*.

Annexes



Directives ministérielles

Le ministre des Transports a envoyé une lettre de mandat à la société le 6 septembre 2022 (voir copie de la lettre à la page suivante). La lettre réitère l'engagement de veiller à ce que le système de transport du Canada soit sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement. La mise en œuvre de ces priorités a été entièrement divulguée dans le Plan d'entreprise sommaire 2025-2030.

À la suite des élections de 2025 et du discours du Trône, le premier ministre a publié une [lettre de mandat](#) générale qui s'applique à l'ensemble du gouvernement. Conformément à cette lettre de mandat, la SPFL joue un rôle dans les trois de sept priorités suivantes :

1. Établir de nouveaux rapports avec les États-Unis dans les domaines de l'économie et de la sécurité, et renforcer notre collaboration avec nos alliés et nos partenaires commerciaux fiables du monde entier.
3. Réduire les coûts pour les Canadiennes et les Canadiens, et les aider à aller de l'avant.
7. Consacrer moins d'argent au fonctionnement de l'appareil gouvernemental pour que les Canadiennes et les Canadiens puissent investir davantage dans les gens et les entreprises qui bâtiront l'économie la plus forte du G7.

Ces trois priorités clés font partie intégrante des trois priorités énoncées dans la section *Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement* du présent Plan d'entreprise sommaire.

Outre la lettre de mandat du premier ministre et le discours du Trône, d'autres initiatives gouvernementales et activités dignes de mention dont la SPFL prend particulièrement note comprennent les suivantes :

- transparence et ouverture gouvernementale;
- analyse comparative entre les sexes, diversité, équité en matière d'emploi et accessibilité;
- milieu de travail sûr;
- relations avec les Autochtones;
- développement durable.

Lettre de mandat du ministre des Transports transmise à la SPFL datée du 6 septembre 2022

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

September 6, 2022

Pascale Daigneault
Chairperson of the Board of Directors
Federal Bridge Corporation Limited
pdaigneault@federalbridge.ca

Dear Pascale Daigneault:

As you know, following the 2021 general election, I had the honour of being reappointed the Minister of Transport. My priorities have been outlined in the mandate letter the Prime Minister shared with me in December 2021, and today I write to you to set out my expectations as to how The Federal Bridge Corporation Limited (FBCL) will help advance these priorities.

As the Minister accountable to Parliament for FBCL, I am committed to continuing our productive relationship to ensure that Canada's transportation system is safe, secure, efficient, and environmentally responsible. I recognise that the pandemic mitigation measures such as cross-border travel restrictions dramatically reduced crossings at FBCL bridges, and thus FBCL's toll revenue and operations. This is why the Government allocated \$30,607,000 of COVID-19 relief funding over three years to enable FBCL to support the continued safe operation of the bridges within its portfolio.

My priority upon my reappointment as the Minister of Transport was to enforce vaccination requirements across the federally regulated transportation sector. Thank you for the commitment you have demonstrated in developing and implementing your corporation's vaccination policy. Together, we mitigated the full impact of infection and severity of illness for travellers and workers in the transportation sector, and increased vaccine uptake, providing broader societal protection. As the COVID situation unfolds, we continue to adjust our measures accordingly, as we did in June of this year. I appreciate the corporation's ongoing collaboration as our response to COVID-19 continues to evolve as we learn more about this virus.

Ensuring goods and people can move efficiently throughout our country with robust and reliable supply chains and transportation systems is another key priority further reiterated in Budget 2022. The continued operation of FBCL bridges is important to maintaining highly integrated supply chains and vital to the cross-border movement of essential goods and services. I trust that the corporation will strive to reduce and prevent bottlenecks in Canada's transportation network and ease traffic flow between Canada and the United States. I encourage you to work with my officials to ensure

Canada

FBCL continues to be prepared to proactively mitigate and respond to emerging incidents and hazards, including cyber security threats.

Fighting climate change is a cornerstone of the government's plan to rebuild the economy, create middle-class jobs, and ensure Canadian industry remains competitive. The *Canadian Net-Zero Emissions Accountability Act* has legislated Canada's efforts to achieve net-zero greenhouse gas emissions by the year 2050. I expect FBCL to seek opportunities to advance measures that support Canada's transition to net-zero, and consider targets related to this priority throughout your operations.

As part of the government's strategy to combat climate change, Budget 2021 announced that Canada's Crown corporations would demonstrate climate leadership by adopting the *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* standards, or more rigorous and acceptable standards. I remind FBCL to start reporting its climate-related financial risks by 2024.

Another pillar of the government's plan is to continue to address the profound systemic inequities and disparities that remain present in the core fabric of our society. I expect that FBCL will join us as we walk faster and farther along the road to reconciliation, particularly through meaningful partnership and collaboration with local Indigenous communities. This should include, but not be limited to, consulting Indigenous communities where appropriate and incorporating Indigenous perspectives into organizational operations and planning processes.

Diversity and equity within FBCL's workforce will improve its ability to deliver on all its objectives, and I expect that as FBCL embarks on any hiring, it implements outreach and recruitment strategies that uphold the principles of equity, diversity, and inclusion. I trust that FBCL will also continue to ensure that it is doing its part, per the *Accessible Canada Act*, to help make the transportation system more accessible for persons with disabilities.

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.

I expect that your short-, medium-, and long-term objectives as they relate to the government's priorities in this letter are clearly presented in your upcoming corporate plans and progress to achieving those objectives is reported in your subsequent annual reports. I also ask for your support in ensuring that, to the extent that it is within FBCL's control, future corporate plans are prepared sufficiently in advance, with the best information available at the time, to enable timely review and approval.

It is critical that the performance objectives of the corporation, Board and CEO flow within a consistent storyline. I ask that the measures you develop to assess your CEO's performance conform to best practices concerning the development of specific, measurable objectives, based on the observable behaviours in areas where your CEO can exercise sufficient influence to achieve the desired outcomes. The rationale included for the overall rating of your CEO should clearly identify why your Board is providing the rating and which performance objectives were weighed most heavily when arriving at the determination.

As always, the legal, fiduciary, and ethical obligations of public office holders remain. All appointees should abide by the principles found in the Prime Minister's statement on Open and Accountable Government. All boards should ensure ongoing compliance, both for their organization and for themselves, with relevant legislation, Treasury Board policies, Governor in Council and ministerial directives.

It is an honour to serve Canadians as Minister of Transport and a privilege to be able to work with key partners such as FBCL.

Sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Omar Alhabra', with a stylized flourish at the end.

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

Transparence et ouverture gouvernementale

La transparence et l'ouverture gouvernementale favorisent la responsabilisation en informant les citoyens de ce que fait le gouvernement. Conformément à diverses lois, la SPFL publie les renseignements suivants sur le portail Gouvernement ouvert et/ou sur son propre site Web :

- rapports financiers (sommaires des plans d'entreprise, rapports annuels, états financiers trimestriels, contrats d'approvisionnement importants et DVACÉ);
- rapports d'examen spécial;
- rapports sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels;
- rapports sur l'accessibilité;
- droits de péage.

Analyse comparative entre les sexes, diversité, équité en matière d'emploi et accessibilité

La SPFL est déterminée à créer et à maintenir un milieu de travail hautement performant, inclusif et sans obstacle fondé sur le respect, l'intégrité, l'intendance et l'excellence.

La Politique d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion de la société repose sur trois principes :

- Pratiques d'emploi équitables et inclusives fondées sur le mérite;
- Responsabilité de la direction pour la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion;
- Politiques qui soutiennent et défendent ces valeurs.

Tous les employés remplissent un Questionnaire d'auto-identification pour appuyer les objectifs d'équité de la SPFL. En 2023-2024, tous les membres du personnel ont reçu une formation de base sur l'accessibilité, la diversité et l'inclusion, tandis que les gestionnaires ont suivi une formation sur la technologie et les communications accessibles. En 2024-2025, tous les membres du personnel ont suivi une formation plus avancée sur l'accessibilité interactive, et la formation continue offerte aux gestionnaires s'est poursuivie.

La SPFL favorise le dialogue sur l'équité par l'entremise de comités représentant le personnel, la direction et les syndicats, notamment le comité sur l'équité salariale, le groupe de travail sur le perfectionnement professionnel, le comité social et le comité mixte d'examen des avantages sociaux. En 2024-2025, la SPFL a publié son plan d'équité salariale, lancé une allocation pour le bien-être et mis à jour ses politiques d'approvisionnement afin d'y intégrer l'accessibilité et l'équité.

En 2023, la SPFL a publié son premier plan d'accessibilité triennal, qui décrit les mesures à prendre afin de cerner et d'éliminer les obstacles pour le personnel et la clientèle. Chaque année, les rapports d'étape ont fait état d'une forte harmonisation avec les priorités et les mesures détaillées prises dans les environnements physiques et électroniques. Le plan est axé sur l'emploi, les environnements bâtis, les communications et la technologie, l'approvisionnement et la prestation de programmes, ce qui fait progresser l'engagement de la SPFL pour faire du Canada un pays exempt d'obstacles. En décembre 2025, un nouveau plan triennal sur l'accessibilité a été publié afin de concrétiser davantage l'engagement de la SPFL à faire du Canada un pays exempt d'obstacles.

La société renforce la diversité dans le recrutement, particulièrement en ce qui touche les langues officielles, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes confrontées à des obstacles à l'emploi, en adaptant les processus d'embauche afin d'assurer l'accessibilité et l'équité.

Conformément aux priorités du gouvernement, la SPFL adopte une optique intersectionnelle, notamment par le biais de l'ACS Plus et des indicateurs de qualité de vie, pour s'attaquer aux iniquités systémiques. Malgré son modeste effectif, la SPFL affiche une forte représentation des deux sexes, de l'identité autochtone et des personnes handicapées.

Profil démographique du personnel	SPFL (2025)	CPIVM (2025)	Fonction publique fédérale au 1 ^{er} avril 2023
Groupes désignés			
Employés en région	87 %	100 %	57 %
Région de la capitale nationale	13 %	0 %	43 %
Statut d'emploi (employés permanents)			
Temps plein	89 %	63 %	82 %
Temps partiel	11 %	37 %	14 %
Sexe			
Employées	47 %	36 %	57 %
Femmes cadres	40 %	0 %	54 %
Femmes gestionnaires	47 %	50 %	48 %
Langue officielle			
Pourcentage de personnes bilingues occupant des postes bilingues	68 %	71 %	97 %
Auto-identification/personnel issu des populations noires, autochtones et de couleur			
Peuples autochtones	10 %	42 %	5 %
Personnes en situation de handicap	14 %	0 %	7 %
Membres de minorités visibles	14 %	3 %	22 %

Milieu de travail sûr

La SPFL offre un milieu de travail sain et respectueux qui est fortement axé sur la diversité et l'inclusion. La création et le maintien d'une telle culture exigent l'engagement de tous les membres du personnel à tous les niveaux. La SPFL aide son personnel à atteindre ces objectifs au moyen d'initiatives et de programmes diversifiés.

Le « ton donné par les dirigeants » établit clairement les attentes selon lesquelles un comportement incompatible avec la culture de la SPFL n'est pas toléré. Cet engagement est renforcé par des politiques ministérielles exhaustives sur la conduite en milieu de travail touchant notamment la prévention du harcèlement et de la violence, les valeurs et l'éthique ainsi que la promotion d'un dialogue ouvert sur l'accessibilité, la santé mentale et le bien-être. En plus de ces politiques claires, la SPFL fait la promotion de l'éducation et de la responsabilisation pour prévenir les comportements nuisibles et offrir à chacun un environnement sûr et sécuritaire. Grâce à ces efforts, la SPFL favorise un milieu de travail respectueux où chaque personne est traitée avec dignité et équité.

La SPFL est vouée à l'excellence dans la création et le maintien d'une culture favorisant un milieu de travail sécuritaire et sain, tout en encourageant tous les membres du personnel à jouer un rôle actif dans la protection et la préservation de cet environnement. Pour appuyer cet engagement, la SPFL a élaboré une stratégie de communication exhaustive pour son programme de santé et sécurité au travail. Cette stratégie décrit les méthodes d'échange de renseignements et les lignes directrices avec tous les membres du personnel et les autres personnes fréquentant le lieu de travail.

L'approche de la SPFL est fondée sur les exigences du *Code canadien du travail*, l'engagement de l'organisation envers la transparence en matière de santé et sécurité et les principes du système de responsabilité interne, qui renforce le fait que chaque personne au travail partage la responsabilité et l'obligation de rendre compte en matière de santé et de sécurité.

Réconciliation avec les Autochtones

Le gouvernement du Canada est déterminé à faire progresser la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. La *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones* (21 juin 2021) nous fournit une feuille de route afin de promouvoir une réconciliation durable avec les peuples autochtones. Le Plan d'action de la *Loi sur la Déclaration des Nations unies*, publié en 2023, oriente les efforts continus visant à éliminer le racisme systémique, à combler les écarts socioéconomiques et à promouvoir les droits et la prospérité des Autochtones.

Grâce à la mobilisation des groupes autochtones régionaux, la SPFL fait la promotion de l'inclusion économique, de la diversité sociale et de la protection environnementale autour des installations de ses ponts.

À Cornwall, les revendications territoriales historiques liées à l'expropriation des droits sur les terres de la réserve d'Akwesasne continuent d'avoir une incidence sur les activités. La SPFL appuie les négociations de l'État avec le CMA et maintient un dialogue actif au moyen d'un protocole d'entente qui garantit que les entrepreneurs et les travailleurs mohawks sont inclus dans les projets. La SPFL et sa filiale, la CPIVM, offrent depuis longtemps des possibilités d'emploi locales aux membres des communautés autochtones.

La SPFL continue d'honorer la gratuité des transports pour les membres de la communauté mohawk à la CPIVM. Toutefois, comme plus de 80 % des véhicules de tourisme et 45 % des véhicules commerciaux empruntent le pont sans péage, un mécanisme de financement continue d'assurer l'accès au pont aux communautés avoisinantes 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

À Point Edward, le PBW se trouve dans une zone d'importance historique pour la Première Nation Aamjiwnaang. Un protocole d'entente de longue date décrit les protocoles de consultation, reconnaît la présence d'un cimetière historique sur le terrain du PBW et appuie les pratiques culturelles et cérémonielles observées.

Pour renforcer les relations avec les Autochtones, la SPFL :

- collabore avec les deux gouvernements fédéraux quant à la nouvelle gouvernance et au financement de la CPIVM;
- maintient un solide profil d'emploi autochtone à la CPIVM;
- souligne la Journée nationale des peuples autochtones et la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation en organisant des événements et des expositions symboliques;
- intègre la langue mohawk à l'affichage et à la mobilisation du personnel;
- présente des œuvres d'art autochtones le long du corridor de la CPIVM;
- fait appel au soutien de la Première Nation Aamjiwnaang pour l'utilisation des plantes autochtones afin de naturaliser les espaces verts autour de l'esplanade du PBW.

Développement durable

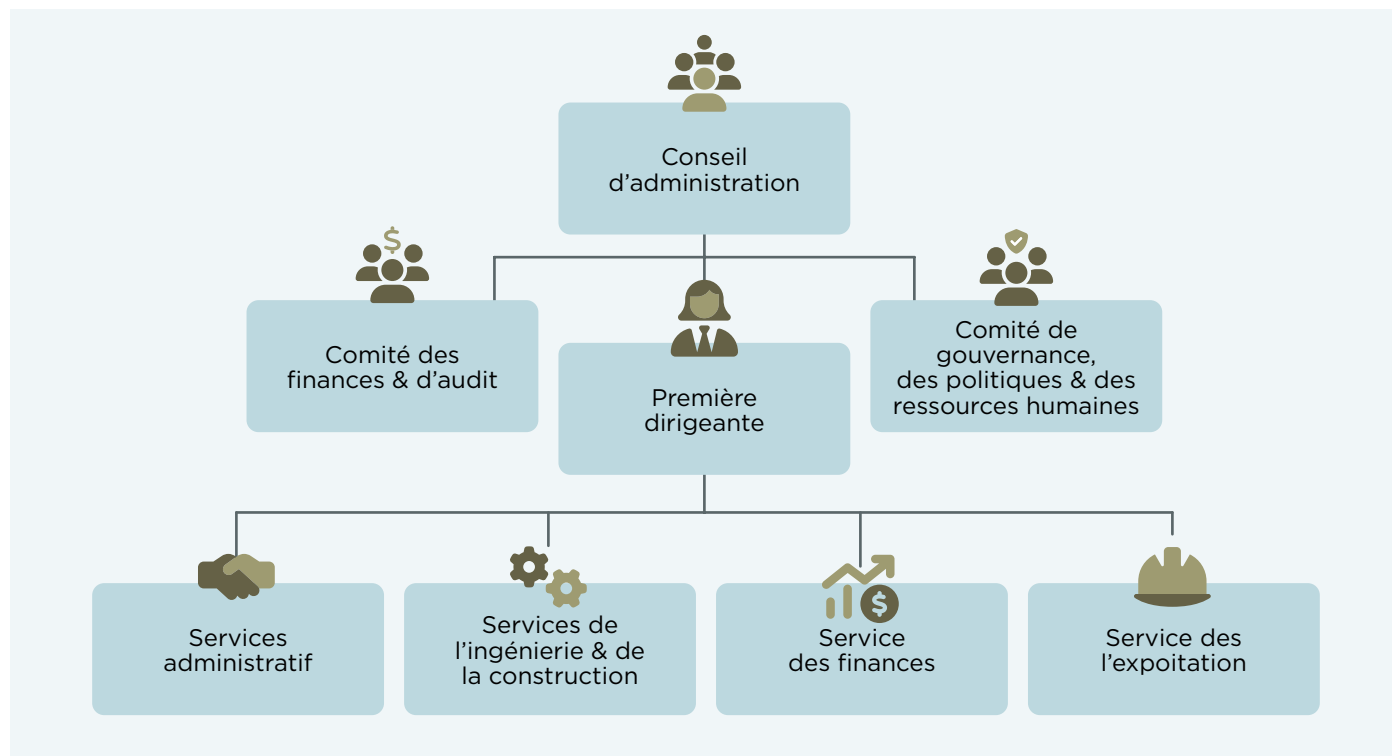
Les changements climatiques s'accroissent partout au Canada, et le gouvernement se concentre sur l'édification d'un avenir plus propre et plus vert grâce à la réduction des émissions, à la création d'emplois propres et à la résilience aux changements climatiques. L'une des priorités des sections *Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement* et *Résultats escomptés* du présent plan d'entreprise sommaire décrit l'engagement de la SPFL à l'égard de la durabilité et de l'atténuation des risques.

Le rapport annuel 2024-2025 de la SPFL comprend le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, qui établit une base de référence pour les émissions de GES des portées 1 et 2 avec renseignements comparatifs, et les émissions de portée 3, cerne les risques et les possibilités liés au climat et décrit les stratégies et les paramètres de réduction.

Au PBW, la SPFL prévoit moderniser les installations de péage (en attente de financement) afin de réduire les temps de marche au ralenti, de réduire la consommation de carburant et d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Une réduction de 10 minutes du temps de déplacement des camions commerciaux peut réduire la consommation de carburant — et les émissions — d'environ 5 %. La collaboration continue avec l'ASFC et le CBP appuie ces objectifs d'efficacité et de durabilité.

Structure de gouvernance de la société

À titre de société d'État, la Société des ponts fédéraux Limitée (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 (PD). La présidente du Conseil et la première dirigeante sont toutes deux nommées par le gouverneur en conseil en vertu de l'article 105 de la *LGFP*. Les administrateurs, à l'exception de la présidente du Conseil et de la première dirigeante, sont nommés par le ministre avec l'accord du gouverneur en conseil.



L'exploitation du PBW et du PIVM est assurée directement ou par l'entremise d'une filiale de la SPFL, tandis que la SPFL assure une fonction de liaison par l'entremise des autorités des ponts internationaux pour l'exploitation du PISSM et du PIMI.

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 se réunit habituellement à six 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 d'audit 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. Il peut mettre sur pied d'autres comités au besoin pour l'aider à assumer ses responsabilités. La composition des comités peut changer. La liste des membres des comités actuels figure sur le site Web de la société.

Conformément au paragraphe 113.1 (1) de la LGFP, le Conseil d'administration tient chaque année une assemblée publique pour souligner les activités de la société au cours de la dernière année, ainsi que les initiatives actuelles et futures. La plus récente assemblée publique annuelle de la SPFL a eu lieu virtuellement en octobre 2025. La présentation de cette assemblée publique annuelle est accessible sur le [site Web de la SPFL](#).

Administrateurs

Poste	Lieu	Date de nomination	Terme
Pascale Daigneault Présidente du Conseil d'administration	Toronto, Ontario	9 mai 2021	5 ans
Rakesh Shreewastav Vice-présidente du Conseil	Toronto, Ontario	5 juin 2024	4 ans
Natalie Kinloch Administratrice et première dirigeante	North Glengarry, Ontario	1 ^{er} février 2024	5 ans
John Lopinski Administrateur	Port Colborne, Ontario	1 ^{er} février 2022	4 ans
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Administratrice	Montreal, Québec	5 juin 2024	4 ans
Andrew Travis Seymour Administrateur	Cornwall, Ontario	5 juin 2024	4 ans
Richard Talvitie Administrateur	Sault Ste. Marie, Ontario	17 décembre 2024	3 ans

La présence des administrateurs aux réunions du Conseil 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 tâches décrites dans la LGFP, le Comité des finances et d'audit 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, des besoins en assurance et du programme de gestion des actifs.

Le Comité est responsable d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard des états financiers, d'audit interne de la société et du rapport annuel du vérificateur de la société. Il a également la responsabilité d'examiner les résultats de tout examen spécial ayant trait au programme de gestion des actifs, de même que les plans et les révisions de rapports qui en découlent, afin de formuler des recommandations au Conseil. Le Comité remplit d'autres fonctions que lui attribue le Conseil et qui font partie des règlements administratifs de la société.

Membres : Le Comité 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, des politiques et des ressources humaines

Mandat : Ce Comité aide le Conseil à superviser la gouvernance de la société, les politiques et l'infrastructure du Conseil, ainsi que les ressources humaines. Le rôle du Comité est d'appuyer le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités en effectuant un audit des questions faisant partie de son champ de compétence, y compris les enjeux d'ESG. Son rôle ne consiste pas à accorder des approbations, mais plutôt à formuler des recommandations au Conseil à l'égard des approbations que celui-ci doit donner.

Membres : Le Comité 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. Comme pour le comité des finances et d'audit, la présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

Cadres supérieurs

Les personnes qui suivent occupent un poste de cadre supérieur au sein de la société.

Nom	Titre
Natalie Kinloch	Première dirigeante
Richard Iglinski	Dirigeant principal des finances
Thye Lee	Vice-président, Ingénierie et Construction
Rémi Paquette	Dirigeant principal de l'information, des risques et de la technologie
Karen Richards	Dirigeante principale de l'exploitation

La rémunération annuelle détaillée des principaux dirigeants est accessible dans le [rapport annuel](#) de la société.

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 qui relèvent du gouvernement du Canada.

	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
SPFL Propriété	50 % du pont; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	50 % de chacun des ponts jumelés; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	100 % des ponts canadiens; 50 % du pont Rift; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	100 % du pont chenal nord, 100 % du complexe douanier canadien et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud
Partenaires étrangers	Michigan Department of Transportation	Michigan Department of Transportation	La Thousand Islands Bridge Authority, une société d'intérêt public de l'état de New York en vertu de la Loi relative aux pouvoirs publics	Great Lakes St. Lawrence Seaway Development Corporation (GLS), une agence du ministère des Transports des États-Unis
Exploitants des ponts	International Bridge Administration, une unité administrative distincte au sein du Michigan Department of Transportation (MDOT), qui détient les pouvoirs délégués par Sault Ste. Marie Bridge Authority (SSMBA), elle-même une entreprise constituée par le MDOT et par la SPFL	Partie canadienne : SPFL; Américaine partie : Michigan Department of Transportation	Thousand Islands Bridge Authority	Corporation du pont international de la voie maritime limitée, une filiale de la SPFL, société d'État canadienne
Structure de gouvernance	Huit administrateurs : quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan; quatre Canadiens nommés par la SPFL	Partie canadienne : SPFL; Américaine partie : Michigan Department of Transportation	Président américain et six administrateurs nommés par le comté de Jefferson : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par SPFL)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par GLS)

Résultats escomptés

Ce qui suit donne un aperçu des résultats escomptés de la société pour l'avenir.

Le calendrier des objectifs se détaille comme suit :

- CT (court terme : travaux devant se terminer au cours de l'exercice financier de 2026-2027);
- MT (moyen terme : travaux prévus au cours des trois premières années de la période de planification);
- LT (long terme : travaux devant se réaliser au cours des cinq prochaines années ou ultérieurement);
- Tous (travaux annuels récurrents, tout au long de la période de planification et ultérieurement)

Priorités	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
FIABILITÉ Maintenir l'état de fonctionnement de l'infrastructure des ponts et prolonger la durée de vie des actifs vieillissants	Les résultats des inspections et les progrès des travaux d'entretien sont intégrés au plan de gestion des actifs.	95 % (tous)	Rapports d'inspection Rapports de gestion et d'entretien des actifs
	Les projets d'immobilisations précisés dans le budget d'immobilisations et le plan à long terme sont réalisés conformément à la portée, au calendrier et au budget.	100 % (LT)	Rapports du SIGE Dossiers financiers
	Le programme de gestion des actifs est élargi à l'appui du plan d'immobilisations.	100 % de tous les actifs saisis (LT)	Rapports de gestion des actifs
	Les initiatives de portefeuille collaboratives entre les emplacements des ponts sont mises en œuvre.	=>1 (tous)	Rapports d'approvisionnement Protocole d'entente avec les partenaires
VIABILITÉ FINANCIÈRE Soutenir et faire croître de manière stratégique l'exploitation du portefeuille de ponts	Un flux de trésorerie d'exploitation positif est généré pour rembourser les dettes.	Budget d'exploitation > 10 M\$ (tous)	Rapports financiers
	Les restrictions et le meilleur rapport qualité-prix sont démontrés dans la limitation des dépenses par budget d'exploitation et d'immobilisations.	Dépenses restantes <= cibles (tous)	Rapports financiers
	Une cote de crédit positive est maintenue.	=>A+ (Tous)	Rapport de solvabilité
	La stratégie numérique permet l'examen des politiques de péage, l'accélération des processus prioritaires et l'optimisation des données.	=>2 projets numériques (tous)	Rapports sur les TI
	La viabilité opérationnelle du modèle d'affaires et la viabilité financière de la CPIVM sont abordées.	Financement d'exploitation obtenu (tous)	Rapports financiers Entente binationale

Priorités	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
INTENDANCE Maintenir la gouvernance responsable, la santé et la mobilisation de la main-d'œuvre et la responsabilité publique	La conformité est confirmée et le régime de gestion des risques est solide.	Avis d'audit externe non modifiés (tous) 100 % des recommandations des audits mises en œuvre dans un délai de 18 mois (tous)	Rapports de conformité et d'audit Rapports d'examen spécial
	L'infrastructure technologique est stable, moderne et sûre	Temps de disponibilité du réseau > 99,6 % (tous)	Rapports sur les TI
	Les effets des changements climatiques sont atténués et les émissions de GES sont réduites.	Plus de 50 % de réduction des portées 1 et 2 (LT) Plus de 10 % de réduction (mesurée en GES par véhicule) de la portée 3 (LT)	Rapports d'entretien du service de l'exploitation et des partenaires Rapports du GTIFCC et rapports de gestion des actifs
	Les résultats positifs en matière de mobilisation des employés sont maintenus, tout comme les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.	Plus de 80 % (tous) Diversité (tous) • Groupes désignés : plus de 65 % • Postes de direction féminins : plus de 40 % • Employés bilingues : plus de 20 % • Écart de diversité entre les sexes : moins de 10 %. • Autochtones : plus de 10 % • Minorités visibles : plus de 8 %	Rapports des RH
	Des initiatives favorisant la réconciliation avec les Premières Nations sont mises de l'avant.	>=5 (Tous)	Rapports d'approvisionnement Rapports d'exploitation
	Le litige du PIVM est réglé.	Selon le responsable de la Couronne et l'échéancier	Rapports préparés par la Couronne

Engagement de la première dirigeante 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 sommaire 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.

Les résultats décrits dans le présent document peuvent raisonnablement être prévus, compte tenu de tous les renseignements connus à la date indiquée ci-dessous. Un risque mentionné tout au long du présent document concerne le maintien des activités de la filiale en coentreprise, la Corporation du pont international de la voie maritime Limitée. Le gouvernement du Canada a identifié une source de financement fixe pour ce site. Sans cette source de financement, la Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée serait incapable d'effectuer son cycle d'entretien préventif.



Natalie Kinloch,
Première dirigeante
La Société des ponts fédéraux Limitée

19 mars 2026

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 sommaire, les budgets et les renseignements à l'appui jugés nécessaires, à la date indiquée ci-après. À la suite de cet audit en bonne et due forme, je tire les conclusions qui suivent.

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 forces externes et les enjeux stratégiques présentés dans ce plan d'entreprise sommaire pourraient perturber considérablement le portefeuille de la Société des ponts fédéraux Limitée. Les préoccupations majeures se dégagent : l'accès opportun au financement d'exploitation pluriannuel du gouvernement du Canada et la capacité de la Société à financer d'importants travaux d'infrastructure sur l'ensemble de son réseau de ponts.

La viabilité des activités de la Corporation du pont international de la voie maritime Limitée est entièrement dépendante d'un accès en temps opportun au financement d'exploitation identifié par le gouvernement du Canada. Tout retard dans l'accès au financement entraînerait d'importantes contraintes et aurait une incidence importante sur le rendement de la Société, entravant l'entretien préventif essentiel d'un ouvrage d'art international de grande envergure qui approche de la fin de sa durée de vie prévue.

Les besoins en capitaux du portefeuille sont gérés selon une approche fondée sur les risques, appuyée par une budgétisation et des décisions d'investissement prudentes. D'importantes mesures d'atténuation sont en place pour pallier les retards potentiels dans l'obtention de l'aide financière fédérale. Cependant, l'incertitude économique persistante et les réactions de la société continuent d'affecter le trafic transfrontalier et les recettes. Malgré ces mesures d'atténuation, il subsiste un risque qu'une ou plusieurs perturbations, notamment si elles surviennent simultanément, puissent avoir une incidence importante sur les hypothèses, les prévisions et les budgets de ce plan d'entreprise sommaire, nécessitant ainsi des modifications ultérieures.

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 sommaire, avec l'observation suivante :

La Société a informé le ministre des Transports de ses facteurs externes et de ses enjeux stratégiques. Une source de financement d'exploitation pluriannuel a été identifiée pour assurer la continuité du mandat de la Corporation du pont international de la voie maritime Limitée. Sans ce financement, le rendement de la filiale sera fortement affecté à court terme, ce qui aura des répercussions plus importantes sur la capacité de la société à exercer ses activités dans un avenir prévisible. De plus, la société collabore avec Transports Canada afin de trouver une source de financement pour d'importants travaux d'immobilisations visant à préserver et à prolonger la durée de vie des infrastructures essentielles vieillissantes.

5. Le plan d'entreprise sommaire 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 sommaire).
6. Des contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la société d'État et de sa filiale en propriété exclusive, avec la remarque suivante :

La Société fédérale des ponts Limitée présente des budgets et des états financiers consolidés dans son plan d'entreprise sommaire, qui comprend des renseignements financiers et des hypothèses concernant l'exploitation des ponts d'une filiale et de ses partenaires américains. Bien que les renseignements financiers reçus soient validés par des processus qualitatifs et quantitatifs et par des contrôles internes, un risque budgétaire subsiste lié à d'éventuelles erreurs de prévision, à l'application des normes comptables ou à l'omission de renseignements par des tiers. Si un tel risque se concrétisait, selon son ampleur, il pourrait avoir une incidence importante sur les hypothèses, les prévisions et les budgets du présent plan d'entreprise sommaire et nécessiter des modifications ultérieures. En ce qui concerne les activités de sa filiale en propriété exclusive, de la Corporation du pont international de la voie maritime Limitée, des mécanismes de contrôle financier essentiels sont en place pour appuyer ses activités. Toutefois, la pérennité de ces mécanismes et la capacité de la filiale à poursuivre ses activités pendant l'horizon de planification dépendent de la capacité d'accéder au soutien financier identifié provenant du gouvernement du Canada, tel qu'il est précisé dans le présent plan d'entreprise sommaire. À défaut de cet accès, le rendement et la situation financière de la filiale seront considérablement affectés.

À mon avis, les renseignements fournis dans le présent plan d'entreprise sommaire sont suffisants pour prendre des décisions.



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

19 mars 2026

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 le présent plan.

Budget d'exploitation

Risques critiques en raison de la baisse du trafic

Puisque l'on s'attend à ce que les revenus diminuent de façon permanente, la SPFL demeure inébranlable dans son engagement à l'égard d'une gestion disciplinée des dépenses. Elle continue d'exercer une surveillance financière rigoureuse, autorisant les conventions d'achat seulement lorsqu'un besoin est démontré et justifié, même si elle est exemptée des mesures de réduction des dépenses fédérales décrites dans les budgets 2023 et 2025. Conformément à l'orientation budgétaire de 2023, les dépenses de voyage et de consultation demeurent rigoureusement contrôlées, les services de consultation étant limités aux services jugés essentiels.

La SPFL a été durement touchée par la pandémie de COVID-19 et continue d'accorder la priorité à des dépenses prudentes et essentielles, tout en assurant un fonctionnement 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et l'entretien approprié de son portefeuille de ponts internationaux. Même si le budget 2025 prévoit une réduction de 15 % des effectifs, la SPFL est exemptée de cette mesure. La société a déjà maintenu des niveaux de dotation considérablement limités, inchangés depuis 2018, soit sept années complètes.

La filiale de la SPFL, la CPIVM, est intégrée au présent plan d'entreprise sommaire consolidé. La CPIVM n'est pas une entreprise financièrement autonome. Depuis 2019-2020, l'exécution de son mandat n'a été réalisée qu'au moyen d'un financement d'exploitation annuel supplémentaire fourni par le gouvernement. Ce n'est qu'en ayant accès au financement d'exploitation pluriannuel limité du gouvernement du Canada, pour toute la durée du présent plan d'entreprise sommaire, que les activités de la CPIVM pourront se poursuivre en 2026-2027 et par la suite. L'emplacement de ce pont est l'une des activités les moins coûteuses à la frontière (sur 13 ponts/tunnels), même s'il se classe au sixième rang pour le volume total traité. Si la source de financement de la CPIVM n'est pas disponible au début de l'exercice financier 2026-2027, sa capacité à remplir son mandat est immédiatement compromise. La saison des réparations et de l'entretien serait à risque, ce qui retarderait d'importantes interventions essentielles à la préservation de la durée de vie des infrastructures vieillissantes.

Le PISSM fonctionne presque au seuil de rentabilité, car cette communauté est profondément touchée par le sentiment sociopolitique canado-américain et son économie est centrée sur les exportations d'acier et de bois. Si la situation économique actuelle persiste au-delà des prochaines années, il faudra peut-être trouver d'autres sources de revenus que les péages. Déjà qu'il s'agissait d'un poste frontalier qui dépendait beaucoup du trafic de passagers, cet emplacement a été gravement compromis par la réduction des recettes générées par le trafic commercial, en raison de l'augmentation actuelle des tarifs douaniers à la frontière. Si l'on ajoute à cela une diminution de 30 p. 100 du trafic de passagers, ce passage frontalier n'est maintenant pas en mesure de générer une réserve suffisante pour payer les futurs travaux d'immobilisations.

Produits du péage

La circulation transfrontalière sur les ponts internationaux est influencée par un large éventail de facteurs, notamment le taux de change, l'activité de l'industrie des deux côtés de la frontière, les politiques publiques, l'efficacité du traitement douanier, les tarifs, les préférences changeantes des consommateurs, et les attitudes sociales, comme on l'a vu pendant la pandémie de COVID-19. Pour de nombreuses personnes vivant près de la frontière, les déplacements transfrontaliers font partie de la vie quotidienne, mais ces routines ont été perturbées ou complètement interrompues par la pandémie.

Les volumes de trafic en Ontario varient également d'un pont et d'un tunnel international à l'autre en raison des conditions locales, de la démographie et des moteurs économiques différents. Les postes frontaliers de la SPFL reflètent cette diversité, chaque emplacement étant façonné par ses propres caractéristiques régionales uniques, qui le distingue des autres dans le portefeuille et à l'échelle de la province.

Pont Blue Water (PBW)

35 % à 45 % de trafic commercial

55 % à 65 % de trafic de passagers

Depuis novembre 2024, ce poste frontalier est le plus achalandé au pays. Situé dans le sud-ouest de l'Ontario, il fait concurrence aux postes frontaliers dans la région de Windsor. Le PBW offre au Canada une route fiable et bien établie pour les véhicules commerciaux dans la région des Grands Lacs. Son emplacement stratégique lui permet de jouer un rôle essentiel dans le soutien des routes commerciales nationales. En raison d'un accès direct aux grandes autoroutes des deux côtés de la frontière, le pont assure une circulation efficace des marchandises entre le Canada et les États-Unis.

Le trafic de passagers se compose principalement de touristes, de personnes visitant leur famille et de consommateurs. Les démographies dans cette région ont choisi de réduire leurs déplacements aux États-Unis en plus grand nombre qu'ailleurs au Canada.



Pont international des Mille-Îles (PIMI)

20 % de trafic commercial

80 % de trafic de passagers

En tant que passage commercial le plus important de l'est de l'Ontario, cet endroit bénéficie d'une excellente connectivité routière des deux côtés de la frontière. Son efficacité est d'autant plus grande en raison des investissements massifs du gouvernement fédéral du Canada et de celui des États-Unis dans l'infrastructure douanière.

Le trafic de passagers y est alimenté par une base solide de résidents de la région des Mille-Îles, ainsi que par un fort volume de touristes saisonniers. Il s'agit d'une porte d'entrée clé vers l'État de New York ou l'est de l'Ontario et d'un itinéraire populaire pour les snowbirds qui se dirigent vers des destinations hivernales plus chaudes.



Pont international de Sault Ste. Marie (PISSM)

10 % de trafic commercial

90 % de trafic de passagers

Ce poste frontalier dépend fortement du trafic de passagers local et est le seul lien routier entre l'Ontario et le Michigan dans un rayon de 1 000 kilomètres. Il joue un rôle crucial pour relier les collectivités frontalières et soutenir le commerce dans le Nord de l'Ontario. Le pont est relié à la route transcanadienne et, du côté américain, à l'autoroute I-75 et à l'autoroute 28, ce qui en fait une voie clé pour le transport des marchandises entre l'Ontario, le Québec et les États de la région supérieure des Grands Lacs.



Pont international de la voie maritime (PIVM)

25 % de passages payants, se composant de :

- 6 % de trafic commercial
- 94 % de trafic de passagers

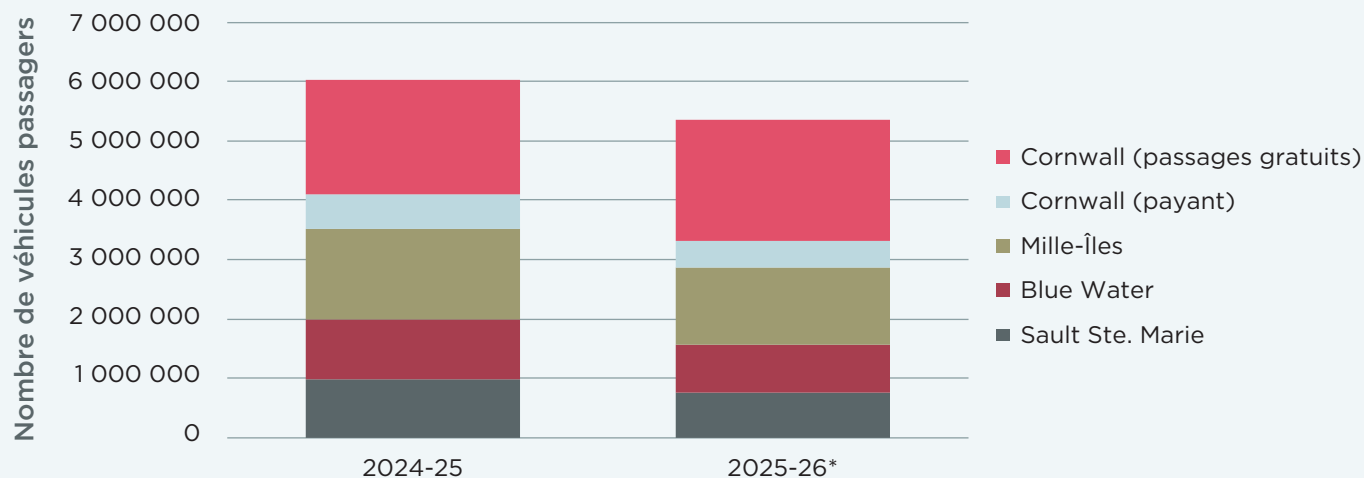
80 % de passages exempts de péage en vertu de l'obligation imposée par l'État, se composant de :

- 2 % de trafic commercial
- 92 % de trafic de passagers

Le PIVM facilite deux millions de passages sans frais chaque année, en honorant les droits de libre passage prescrits par la Couronne pour la communauté autochtone. Comme il n'y a pas d'autoroutes menant directement au pont, le trafic commercial demeure peu élevé. Cette baisse a été encore plus marquée en raison du départ de fabricants clés dans la région environnante.



Volume de trafic de passagers

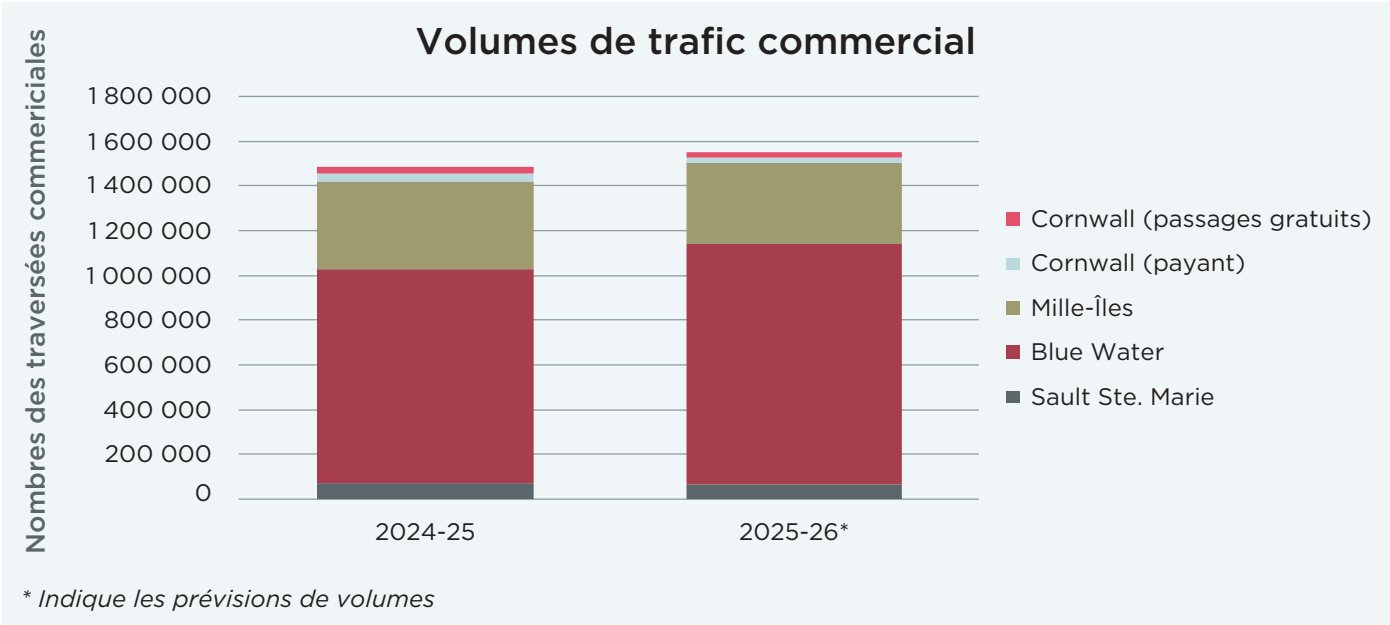


* Indique les prévisions de volumes

2025-2026 : Le volume de trafic de passagers est volatil depuis le début de la pandémie. Au début, il est tombé à un niveau de volume nominal inférieur à 10 % des niveaux normaux et, au cours des quatre années suivantes, le volume du trafic a graduellement rebondi. Un seul pont au sein du portefeuille a atteint les niveaux normaux pour une courte période en 2024. Depuis janvier 2025, le volume de trafic de passagers a encore chuté dans l'ensemble du portefeuille. Les voyages saisonniers ont été considérablement moins nombreux au cours de l'été 2025. Plusieurs facteurs sociaux, politiques et économiques ont une influence sur ces tendances, notamment la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain et les réactions des Canadiens aux politiques et aux points de vue du gouvernement américain, qui ont une incidence importante sur le trafic de passagers à la frontière. On ne s'attend pas à une amélioration importante à l'égard de ces questions au cours de la période de planification. Étant donné que le PIVM et le PISSM dépendent fortement du volume de trafic de passagers, ces deux emplacements sont particulièrement touchés sur le plan financier.

Prévisions : Au cours de la période de planification, on s'attend à ce que le volume de trafic de passagers soit semblable au faible volume de 2025-2026. L'estimation du volume de trafic dans le contexte transfrontalier actuel demeure imprévisible en ce qui concerne les différents ponts. Le volume de trafic de passagers a fluctué de diminutions jusqu'à 15 %, à des augmentations jusqu'à 30 %, comparativement à l'année précédente. Aucune période de référence historique ne présente ce type de volatilité. En raison de l'examen de l'ACEUM prévu pour 2026 et d'autres discussions commerciales, il pourrait y avoir une plus grande imprévisibilité. Par exemple, si cet examen et d'autres discussions sont perçus comme défavorables au Canada, le sentiment des Canadiens pourrait continuer de se détériorer, ce qui aurait une incidence défavorable sur le volume de trafic. Inversement, si les perceptions de la mise à jour de l'ACEUM sont positives, le volume de trafic de passagers pourrait commencer à remonter. On prévoit une nouvelle baisse du volume de trafic de passagers au PBW après l'ouverture du PIGH en 2026.

Les passages exemptés de péage au PIVM pour la population autochtone, en vertu de l'obligation imposée par l'État, ont prouvé qu'ils s'effectuent indépendamment de tout facteur externe et qu'ils continueront de s'effectuer en grand nombre, et ce, en dépit de tous les autres facteurs d'atténuation. Ces volumes ne sont pas seulement importants pour le pont, mais aussi pour la SPFL, car chaque passage (payé ou gratuit) entraîne des besoins d'exploitation ou des besoins en capitaux importants.



2025-2026 : Le volume de trafic commercial a varié considérablement depuis l'élection d'une nouvelle administration américaine en raison des discussions au sujet de tarifs sur le commerce transfrontalier et des politiques réciproques du Canada, et de leur mise en œuvre. À trois des quatre emplacements, le volume de trafic commercial a diminué en fonction des tendances du marché. Fait exceptionnel, le volume de trafic commercial sur le PBW demeure plus élevé que la normale depuis 2024. Il s'agit d'une situation temporaire qui présente une corrélation directe avec une décision d'augmentation majeure des prix prise par un grand pont concurrent. Il s'agit d'un gain de courte durée pour cet emplacement.

Prévisions : Le volume de trafic commercial, mis à part celui du PBW, devrait demeurer plus faible et correspondre au volume de la dernière partie de 2025. Cette situation est directement attribuable aux droits de douane à la frontière et aux changements industriels, principalement au Canada. Aucune remontée marquée du volume de trafic commercial n'est prévue au cours de la période de planification.

Par ailleurs, le PBW devrait connaître une diminution importante du trafic commercial. Ceci est directement dû à l'ouverture prévue du PIGH au début 2026. La redistribution du trafic commercial dans le sud-ouest de l'Ontario devrait faire chuter le volume de trafic commercial du PBW d'un tiers par rapport à l'exercice 2025-2026. La majeure partie du trafic en mouvement risque fortement de retourner à la région de Windsor et au PIGH en raison des trajets plus courts et de la capacité. De plus, la baisse économique générale dont il a été question pour d'autres emplacements se reflétera également pour le PBW.

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 qui suivent :

Changements attribuables à la concurrence : Le nouveau PIGH devrait entrer en service au début de 2026. Le PBW s'attend donc à une réduction considérable du trafic pour les véhicules passagers et commerciaux.

Économie : Au Canada, les indicateurs financiers sont mitigés. À la frontière, l'incidence sur le volume de trafic de passagers n'a jusqu'ici reflété que les indicateurs financiers négatifs. La hausse du coût de la vie et la faiblesse du dollar canadien ne sont que deux facteurs qui expliquent en grande partie pourquoi le volume de trafic de passagers n'est pas revenu au volume d'avant la pandémie.

Le volume de trafic commercial élevé à la frontière canado-américaine a diminué en 2025, en grande partie en raison de l'effet des politiques protectionnistes renforcées des États-Unis. Ces politiques, conjuguées aux discussions sur les droits de douane supplémentaires et d'autres obstacles, placent le commerce transfrontalier entre le Canada et les États-Unis (et donc le volume de trafic commercial à la SPFL) dans une position précaire pour le mandat actuel.

Sûreté et sécurité : On ne prévoit aucune inspection, aucune situation, ni aucun événement, interne ou externe, nécessitant un investissement substantiel imprévu supérieur à 10 M\$. À l'heure actuelle, il n'existe aucune estimation des répercussions que les mesures prises dans le cadre des politiques frontalières américaines pourraient avoir sur les délais de traitement à la frontière. Cela pourrait avoir une plus grande incidence sur le volume de trafic de passagers par rapport au volume de trafic commercial si de telles mesures étaient mises en place.

Taux d'inflation : L'inflation générale devrait être de 2 % pour l'exercice 2026-2027 et au-delà. Cependant, certaines dépenses, comme les coûts d'assurance et de construction, devraient augmenter d'au moins 5 % pendant la durée de la période de planification.

Taux de change : Exercice 2026-2027 et par la suite : 1 \$ CA = 0,71 \$ US / 1 \$ US = 1,40 \$ CA

Taux d'intérêt : On s'attend à ce que les taux d'intérêt continuent de baisser régulièrement par rapport aux niveaux actuels, car ils sont en corrélation avec le taux préférentiel canadien, qui devrait diminuer pour atteindre 4,05 % au cours de l'exercice 2026-2027 et des exercices ultérieurs.

Budget d'immobilisations

D'un point de vue général, la SPFL est responsable du transport efficace des marchandises et des passagers en veillant à ce que les ponts et les infrastructures associées soient bien entretenus afin d'assurer la sécurité de ce transport. Une réserve de trésorerie épuisée est le facteur présentant le plus grand défi à relever pour exécuter le mandat de la SPFL à long terme.

La SPFL est propriétaire de quatre passages frontaliers, qui sont en fait composés de 10 structures de pont différentes, dont 50 % ont plus de 85 ans et 70 % ont plus de 65 ans. De nombreuses installations qui soutiennent ces ponts intégraux ont été construites dans des périodes semblables. Étant donné le vieillissement de cette infrastructure essentielle, il est temps d'investir maintenant pour préserver et prolonger sa durée de vie plutôt que de la remplacer. La SPFL n'a pas la réserve de capitaux nécessaire pour financer tous les projets actuellement requis. Dans l'ensemble de son portefeuille, la SPFL prévoit des dépenses en immobilisations de 79,4 M\$ au cours de la période de planification. La SPFL poursuit ses discussions avec Transports Canada afin d'établir une source de financement de 137,4 millions de dollars sur la période de planification, pour assurer la durabilité et la sécurité des actifs existants et permettre à la SPFL de faire un grand pas en avant vers la prolongation de la durée de vie et de la viabilité des infrastructures majeures et vieillissantes de son portefeuille.

Dans les années à venir, on prévoit des travaux importants nécessaires pour tous les ponts de la SPFL. Bien que la SPFL s'efforce de réaliser ces travaux, bon nombre d'entre eux ne seront réalisables si une source de financement est identifiée.

Pont Blue Water

Total de 112 M\$ pour des travaux majeurs
(De ce montant, 73 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)

L'amélioration de l'efficacité de l'esplanade et du débit de la circulation réduira la marche au ralenti des véhicules, les temps d'attente et les émissions de GES. Ces travaux nécessiteront un nouveau tracé des routes menant au pont. Les systèmes visant à améliorer ce débit permettront une meilleure harmonisation de tous les intervenants.

En raison des changements climatiques et de l'aménagement géographique de l'esplanade, il existe un risque urgent d'inondation majeure qui menace de compromettre la sécurité et d'empêcher le transit rapide des marchandises et des passagers à destination du Canada pour les camions commerciaux qui font la queue pour l'inspection de l'ASFC.



Pont international des Mille-Îles

Total de 64 M\$ pour des travaux majeurs
(De ce montant, 37 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)

L'entretien critique du pont permettra la préservation de l'actif vieillissant, notamment des travaux majeurs visant à prévenir la corrosion des câbles principaux et de la structure en acier du pont.

Des progrès en matière de communication et de technologie sont nécessaires pour remplacer les systèmes désuets et non compatibles et pour accroître la sécurité et la fluidité de la circulation.

La modernisation des installations d'entretien canadiennes est nécessaire, car elles ont largement dépassé leur durée de vie utile.



Pont international de Sault Ste. Marie

Total de 15 M\$ pour des travaux majeurs
(De ce montant, 4 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)

Des réparations et des remplacements indispensables, ainsi que l'harmonisation avec le code de l'électricité sur l'infrastructure des ponts sont nécessaires pour permettre un accès continu à l'année pour les véhicules commerciaux et pour assurer un service électrique essentiel sans interruption.



Pont international de la voie maritime

Total de 10 M\$ pour des travaux majeurs
(De ce montant, 8 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)

Le principal objectif est de prolonger la durée de vie du pont, vieux de plus de 65 ans, à cet emplacement. Une étude récente du cycle de vie a permis de déterminer les principaux éléments d'infrastructure à remplacer et à améliorer et à séquencer les travaux afin de permettre le remplacement futur du tablier de la travée suspendue.

Renouvellement de l'équipement vieux de plusieurs décennies et essentiel à l'exploitation du pont.



État consolidé de la situation financière

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
ACTIFS								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 629	11 681	8 737	11 009	10 682	10 759	10 712	7 497
Placements	19 572	30 000	13 000	11 000	9 000	3 000	8 000	
Clients et autres débiteurs	1 744	2 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Charges payées d��avance	1 663	1 700	1 750	1 750	1 800	1 850	1 900	1 950
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	34 608	45 381	24 987	25 259	22 982	17 109	22 112	10 947
Actifs non courants								
Actifs immobilisés	341 194	325 448	330 795	327 270	318 744	316 605	298 618	296 148
Mesures incitatives à la location	165	144	125	125	106	91	76	61
Placements	3 000	3 000	6 000	5 000	3 000	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	344 359	328 592	336 920	332 395	321 850	316 696	298 694	296 209
TOTAL DES ACTIFS	378 967	373 973	361 907	357 654	344 832	333 805	320 806	307 155
PASSIFS								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	2 424	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Avantages sociaux	1 440	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Retenues de garantie	188	160	-	-	-	-	-	-
Produits reportés	1 864	1 800	1 810	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Passif associé aux contrats de location	211	193	229	254	260	268	275	282
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	7 675	8 192	8 192	4 301	-	-	-	-
Financement public reporté	4 988	4 921	4 781	4 693	4 515	4 489	4 376	4 446
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	19 190	18 866	18 612	14 648	10 175	10 157	10 051	10 128
Passifs non courants								
Passif associé aux contrats de location	193	-	894	1 584	1 324	1 056	781	499
Emprunts à payer	8 367	7 967	7 967	7 567	7 167	6 767	6 367	5 967
Obligations à payer	12 491	4 301	4 301	-	-	-	-	-
Avantages sociaux	7 284	7 734	7 521	8 184	8 634	9 084	9 534	9 984
Produits reportés	609	600	610	450	300	150	-	-
Financement public reporté	107 258	102 402	103 416	97 709	93 194	88 705	84 329	79 883
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	136 202	123 004	124 709	115 494	110 619	105 762	101 011	96 333
TOTAL DES PASSIFS	155 392	141 870	143 321	130 142	120 794	115 919	111 062	106 461

État consolidé de la situation financière (suite)

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non répartis	223 440	231 968	218 594	227 377	223 903	217 751	209 609	200 559
Cumul des autres éléments du résultat global	135	135	(8)	135	135	135	135	135
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	223 575	232 103	218 586	227 512	224 038	217 886	209 744	200 694
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	378 967	373 973	361 907	357 654	344 832	333 805	320 806	307 155

État consolidé des variations de capitaux propres

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	216 863	223 575	219 541	232 103	227 512	224 038	217 886	209 744
Résultat net (perte nette)	6 789	8 528	(955)	(4 591)	(3 474)	(6 152)	(8 142)	(9 050)
Gains actuariels (pertes)	(249)	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	172	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	223 575	232 103	218 586	227 512	224 038	217 886	209 744	200 694
Constitués de :								
- Bénéfices non répartis	223 440	231 968	218 594	227 377	223 903	217 751	209 609	200 559
- Cumul des autres éléments du résultat global	135	135	(8)	135	135	135	135	135

État consolidé du résultat global

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
PRODUITS								
Péages et services	38 063	41 162	34 749	32 206	33 967	34 202	35 934	36 236
Contrats de location et permis	3 978	3 513	3 932	3 438	3 522	3 557	3 401	3 444
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	8 071	7 935	9 155	7 975	8 613	8 613	9 302	9 302
Intérêts	1 251	1 337	561	998	565	457	349	350
Autres	795	543	445	493	491	494	495	498
TOTAL DES PRODUITS	52 158	54 490	48 842	45 110	47 158	47 323	49 481	49 830
CHARGES								
Exploitation	7 055	7 399	8 680	7 954	7 941	7 956	8 231	8 729
Charges au pont international des Mille-Îles	5 793	6 053	7 597	6 800	6 465	6 639	6 825	6 692
Entretien	6 983	7 685	7 992	8 681	9 069	9 538	9 816	9 518
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	4 452	4 304	4 261	4 454	4 583	4 724	4 866	5 010
Administration	6 538	6 844	7 323	7 682	7 961	7 946	8 141	8 368
Financement supplémentaire des charges d'exploitation de la CPIVM	480	500	500	500	500	500	500	500
Amortissement	17 795	17 748	17 733	18 608	19 410	21 152	24 385	25 110
TOTAL DES CHARGES	49 096	50 533	54 086	54 679	55 929	58 455	62 764	63 927
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	3 062	3 957	(5 244)	(9 569)	(8 771)	(11 132)	(13 283)	(14 097)
FINANCEMENT PUBLIC								
Financement public utilisé pour les charges d'exploitation	1 049	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Amortissement du financement d'immobilisation différé	4 530	4 923	4 641	4 921	4 693	4 515	4 489	4 376
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	5 579	5 923	5 641	5 921	5 693	5 515	5 489	5 376
POSTES HORS EXPLOITATION								
Charges d'intérêt	(1 852)	(1 352)	(1 352)	(943)	(396)	(535)	(348)	(329)
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(1 852)	(1 352)	(1 352)	(943)	(396)	(535)	(348)	(329)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR L'EXERCICE	6 789	8 528	(955)	(4 591)	(3 474)	(6 152)	(8 142)	(9 050)

Financement public

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Crédits alloués par le gouvernement du Canada								
Crédit parlementaire 1 – Paiements à la Société								
Financement autorisé	17 923	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Financement demandé – Immobilisations ⁽¹⁾	-	-	5 000	5 000	22 100	37 500	51 500	21 300
Financement périmé	(60)	-	-	-	-	-	-	-
Financement total identifié	17 863	1 000	6 000	6 000	23 100	38 500	52 500	22 300
Total général	17 863	1 000	6 000	6 000	23 100	38 500	52 500	22 300
Rapprochement du financement public								
Financement total de l'année en cours ⁽¹⁾	17 863	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Amortissement des dépenses en capital reportées	4 530	4 923	4 641	4 921	4 693	4 515	4 489	4 376
Financement public reporté années suivantes	(16 904)	-	(16 904)	-	-	-	-	-
Tranfert de terrains	90	-	-	-	-	-	-	-
Montant total comptabilisé dans l'énoncé d'exploitation	5 579	5 923	(11 263)	5 921	5 693	5 515	5 489	5 376
Solde des dépenses en capital reportées								
Solde en début d'exercice	100 214	112 246	112 838	107 323	102 402	97 709	93 194	88 705
Financement public comptabilisé au cours de l'exercice	16 904	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	(4 530)	(4 923)	(4 641)	(4 921)	(4 693)	(4 515)	(4 489)	(4 376)
Imputé à la réduction de valeur des immobilisations corporelles	(342)	-	-	-	-	-	-	-
Solde en fin d'exercice	112 246	107 323	108 197	102 402	97 709	93 194	88 705	84 329

⁽¹⁾ Une demande de crédits pour les années 2026-27 à 2030-31 a été introduite par la SFPL et est en attente d'autorisation.

État consolidé des flux de trésorerie

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Résultat net	6 789	8 528	(955)	(4 591)	(3 474)	(6 152)	(8 142)	(9 050)
Rectifications :								
Amortissement du financement d'immobilisations reporté	(4 530)	(4 923)	(4 641)	(4 921)	(4 693)	(4 515)	(4 489)	(4 376)
Amortissement des actifs immobilisés	17 795	17 748	17 733	18 608	19 410	21 152	24 385	25 110
Variation des avantages sociaux	535	210	450	450	450	450	450	450
Perte sur cession d'actifs	(16)	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	1 793	(256)	500	500	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(84)	(37)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	83	(424)	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	-	(28)	(160)	(160)	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits reportés	(192)	(73)	(241)	(150)	(150)	(150)	(150)	-
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	(6)	21	19	19	19	15	15	15
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	22 167	20 766	12 655	9 705	11 512	10 750	12 019	12 099
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(5 738)	-	-	-	-	-	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(12 041)	(2 002)	(7 030)	(18 530)	(10 884)	(19 013)	(6 398)	(22 640)
Financement reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	16 239	-	-	-	-	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	(12 585)	(10 428)	3 000	17 000	4 000	9 000	(5 000)	8 000
Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement	(14 125)	(12 430)	(4 030)	(1 530)	(6 884)	(10 013)	(11 398)	(14 640)

État consolidé des flux de trésorerie (suite)

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Produits (remboursement) de la dette obligataire	(7 191)	(7 673)	(7 675)	(8 192)	(4 301)	-	-	-
Produits (remboursement) d'emprunts	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	(219)	(211)	(239)	(255)	(254)	(260)	(268)	(275)
Flux de trésorerie nette (affectée) aux activités de financement	(7 810)	(8 284)	(8 314)	(8 847)	(4 955)	(660)	(668)	(675)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE								
	232	52	311	(672)	(327)	77	(47)	(3 216)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	11 397	11 629	8 426	11 681	11 009	10 682	10 759	10 712
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	11 629	11 681	8 737	11 009	10 682	10 759	10 712	7 497

Budget d'exploitation

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
FINANCEMENT								
Péages	38 063	41 162	34 749	32 206	33 967	34 202	35 934	36 236
Contrats de location et permis	3 978	3 513	3 932	3 438	3 522	3 557	3 401	3 444
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	8 071	7 935	9 155	7 975	8 613	8 613	9 302	9 302
Intérêts	1 251	1 337	561	998	565	457	349	350
Autre	795	543	445	493	491	494	495	498
Crédits parlementaires du gouvernement fédéral	1 049	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL DU FINANCEMENT	53 207	55 490	49 842	46 110	48 158	48 323	50 481	50 830
CHARGES								
Fonctionnement	7 055	7 399	8 680	7 954	7 941	7 956	8 231	8 729
Charges au pont international des Mille-Îles	5 793	6 053	7 597	6 800	6 465	6 639	6 825	6 692
Entretien	6 983	7 685	7 992	8 681	9 069	9 538	9 816	9 518
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	4 452	4 304	4 261	4 454	4 583	4 724	4 866	5 010
Administration	6 538	6 844	7 323	7 682	7 961	7 946	8 141	8 368
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	480	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL DES CHARGES	31 301	32 785	36 353	36 071	36 519	37 303	38 379	38 817
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	21 906	22 705	13 489	10 039	11 639	11 020	12 102	12 013

Budget d'immobilisations

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévi- sions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
FONDS DISPONIBLES DE LA SPFL								
Fonds internes disponible	2 301	2 002	7 030	20 430	10 884	19 013	6 398	22 640
TOTAL FONDS DE LA SPFL	2 301	2 002	7 030	20 430	10 884	19 013	6 398	22 640
DÉPENSES								
Financé par la SPFL:								
Réfection du pont et de l'esplanade Blue Water	741	-	-	3 274	690	5 350	1 050	15 050
Matériel et véhicules au pont Blue Water	-	346	1 117	1 100	730	1 595	951	890
Réparations et modernisation des bâtiments au pont Blue Water	570	243	715	2 836	250	500	250	250
Réfection du pont et de l'esplanade Cornwall	-	-	503	114	50	82	50	346
Matériel et véhicules au pont et à l'esplanade Cornwall	457	271	100	-	375	420	230	205
Réparations et modernisation des bâtiments au pont à Cornwall	-	-	-	300	-	-	-	-
Réfection du pont et de l'esplanade Lansdowne	65	1 140	3 000	10 481	6 744	9 938	50	50
Réfection du pont et de l'esplanade Sault Ste. Marie	-	-	345	599	1 247	203	2 315	5 053
Matériel et véhicules au pont Sault Ste. Marie	353	-	-	276	173	300	877	171
Acquisitions de propriétés	115	2	500	450	125	125	125	125
Autres projets d'immobilisations	-	-	750	1 000	500	500	500	500
TOTAL DES DÉPENSES DE LA SPFL	2 301	2 002	7 030	20 430	10 884	19 013	6 398	22 640
Dépenses financées au moyen de crédits :								
Réfection du pont et de l'esplanade Blue Water	8 401	-	-	-	-	-	-	-
Matériel et véhicules au pont Blue Water	781	-	-	-	-	-	-	-
Réparations et modernisation des bâtiments au pont Blue Water	140	-	-	-	-	-	-	-
Matériel et véhicules au pont et à l'esplanade Cornwall	161	-	-	-	-	-	-	-
Réfection du pont et de l'esplanade Lansdowne	6 533	-	-	-	-	-	-	-
Matériel et véhicules au pont Sault Ste. Marie	265	-	-	-	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	457	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉPENSES	16 738	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	19 039	2 002	7 030	20 430	10 884	19 013	6 398	22 640
(DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES	(16 738)	-	-	-	-	-	-	-
Crédits en capital approuvés et financés	16 738	-	-	-	-	-	-	-
Total de crédit parlementaire	16 738	-	-	-	-	-	-	-
EXCÉDENT (DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES	-	-	-	-	-	-	-	-

Proposition de la SPFL à Transports Canada

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
FINANCEMENT ET DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
Cornwall ⁽¹⁾	-	-	-	499	699	1 059	3 882	1 749
Point Edward ⁽¹⁾	-	-	-	6 526	23 218	32 349	10 433	606
Lansdowne ⁽¹⁾	-	-	-	246	3 446	12 726	11 246	9 446
Sault Ste Marie ⁽¹⁾	-	-	-	943	610	747	483	819
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	-	-	-	8 214	27 973	46 881	26 044	12 620

⁽¹⁾ Proposition de financement soumise à Transports Canada pour examen dans le cadre des crédits parlementaires. Sa réalisation dépend des autorisations spécifiques accordées au projet.

Analyse de sensibilité du PWB – en cours de préparation

Le mandat de la SPFL repose essentiellement sur les recettes de péage perçues auprès des véhicules empruntant son réseau de ponts internationaux. La SPFL opère sur plusieurs sites, chacun présentant des caractéristiques démographiques, une activité industrielle, une dynamique commerciale transfrontalière et une connectivité aux principaux réseaux autoroutiers qui lui sont propres. Historiquement, les recettes de péage ont représenté environ 90 % du chiffre d'affaires total de la SPFL. Cette proportion est restée stable au cours des cinq dernières années, avec une moyenne de 90 % et des variations comprises entre 88 % et 93 %.

Au sein de cette source de revenus, un site et un segment de trafic ont eu un impact disproportionné sur les performances financières de la SPFL. Au cours des cinq dernières années, le trafic commercial au PWB a généré, en moyenne, plus de 60 % du total des recettes de péage pour l'ensemble des points de passage de la SPFL et près de 55 % du chiffre d'affaires global de la SPFL. Notamment, au plus fort de la pandémie de COVID-19, le trafic commercial au PWB a représenté près de 75 % du total des recettes de péage.

Le volume du trafic commercial est fortement influencé par la conjoncture macroéconomique, les échanges bilatéraux et l'activité industrielle des juridictions limitrophes. De nombreux facteurs externes et opérationnels, agissant indépendamment ou conjointement, peuvent avoir une incidence significative sur les flux de trafic et la capacité de l'entreprise à générer des revenus. Aux fins du présent plan stratégique, la SPFL a évalué un large éventail de variables susceptibles d'affecter le trafic commercial et les revenus qui en découlent. Ces variables comprennent :

Indicateurs économiques

- Taux de change du dollar canadien
- Situation économique en Ontario, au Michigan, dans l'État de New York (Canada) et aux États-Unis
- Examen en cours de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM)
- Évolutions potentielles des échanges commerciaux entre le Canada et le Mexique
- Niveaux d'emploi de part et d'autre de la frontière

Pressions concurrentielles

- Ouverture du pont international Gordie-Howe
- Stratégies tarifaires du pont Ambassador

Influence des parties prenantes

- Décisions relatives à la dotation en personnel à la frontière
- Changements de politiques touchant les opérations frontalières

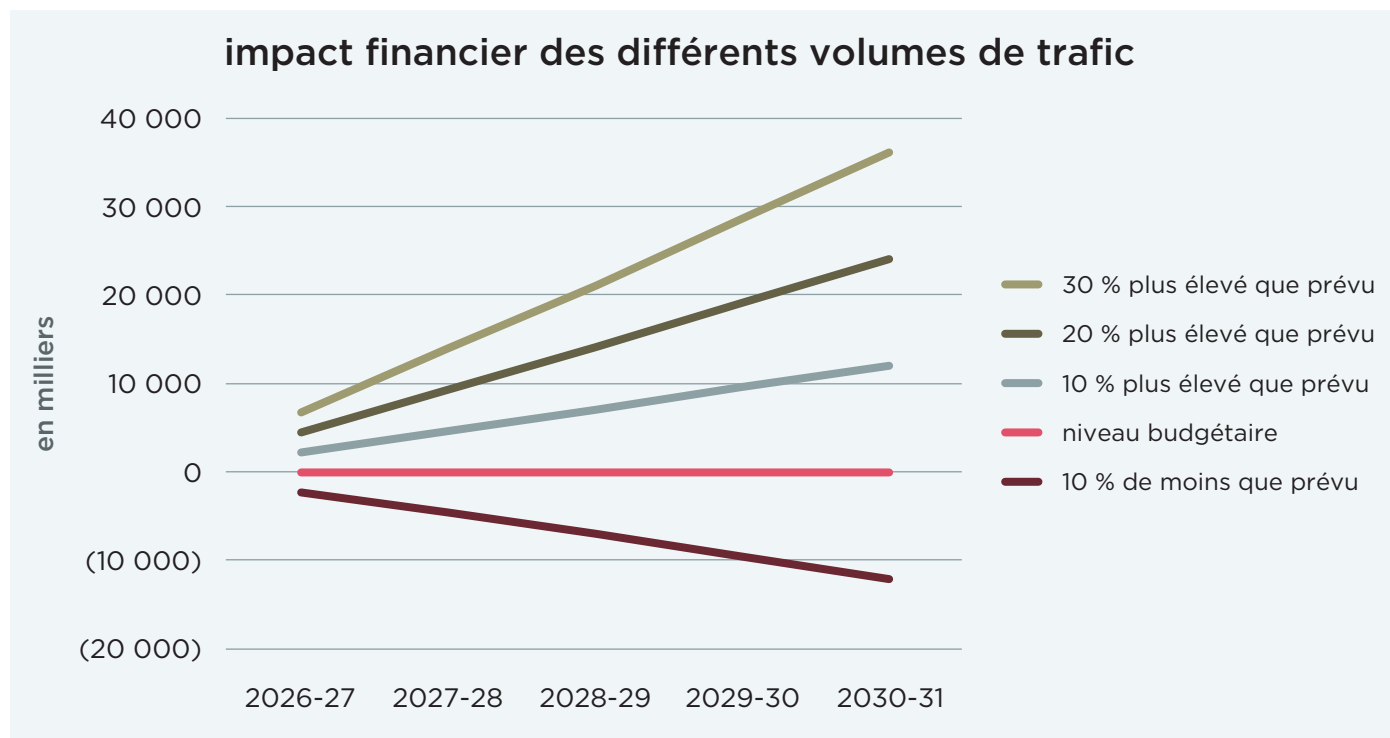
Autres considérations

- Sentiment général et relations bilatérales entre le Canada et les États-Unis
- Accessibilité et capacité des réseaux routiers connectés à l'infrastructure de la Ligne de contrôle frontalier du Canada

Toute variation importante d'un ou plusieurs de ces facteurs représente un risque significatif pour la stabilité des revenus et, par conséquent, pour la situation financière de la société et sa capacité à respecter ses engagements.

L'analyse de sensibilité ci-jointe illustre l'incidence cumulative sur la trésorerie des hausses ou des baisses soutenues du trafic commercial au BWB sur l'horizon de planification. Les hypothèses de planification actuelles anticipent une réduction importante des volumes commerciaux du BWB, attribuable aux effets combinés des facteurs susmentionnés. Cette analyse de scénarios vise à démontrer l'ampleur potentielle des écarts par rapport aux résultats financiers prévus et à éclairer les stratégies d'atténuation des risques.

Le scénario le plus pessimiste reflète des volumes de trafic conformes aux niveaux observés pendant la majeure partie de l'exercice 2025-2026. Bien que jugé improbable, ce scénario illustre l'ampleur et la persistance des répercussions financières associées aux fluctuations du trafic commercial au BWB.



Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

La société dispose de mécanismes de financement ayant principalement servi à financer une part des grands projets d'immobilisations qu'une ancienne filiale avait entrepris à l'époque. Une autre entente de financement est en place, selon laquelle la société assume une part importante de ses besoins de trésorerie, lesquels se sont accentués par la disparition du trafic sur le pont durant la pandémie. En vertu de l'article 127 (3) de la *LGFP*, la société a demandé l'approbation du ministre des Finances pour chacune de ces ententes financières. Selon la *Loi n° 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 2026, la société disposera encore des trois mécanismes de financement qui suivent.

- Des obligations héritées d'une ancienne société pour financer le réaménagement des immobilisations du PBW en juin 2002. Un solde impayé de 12,5 M\$ 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. La société s'emploie à maintenir sa note de A+, laquelle s'est maintenue grâce à une gestion financière rigoureuse et au soutien du gouvernement fédéral.
- En raison de l'impact de la pandémie, un prêt de 10 M\$ pour les besoins continus de la SPFL a été garanti à certaines conditions. L'échéance de cette facilité de crédit à terme non renouvelable, non garantie, à taux fixe, avec des paiements périodiques d'intérêt et de capital ne doit pas dépasser 25 ans. Les approbations pour ce prêt ont été accordées au cours de l'exercice 2020-2021, permettant à la SPFL de l'utiliser jusqu'au 31 mars 2022. En février 2022, la société avait entièrement utilisé ce prêt. Le ministre des Finances a approuvé un prêt à terme de cinq ans avec une option de prolongation de la SPFL pour une autre période de cinq ans. La SPFL exercera probablement cette prolongation en février 2027. La valeur du capital restant dû au 31 mars 2026 est de 8,4 M\$.
- Lors de la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable IFRS 16 le 1^{er} avril 2019, la SPFL a comptabilisé le passif associé au contrat de location pour son emplacement d'Ottawa, ce qui a entraîné un passif de 1,7 M\$ à ce moment-là. Ce passif prendra fin en décembre 2026. La valeur résiduelle du capital est de 0,2 M\$.
- La SPFL va renouveler son contrat de location pour son emplacement d'Ottawa, qui entre en vigueur en janvier 2027. Le coût de la location, qui est de 1,9 M\$, a été ajouté au passif associé au contrat de location dans l'état consolidé de la situation financière au cours de l'exercice 2026-2027 et par la suite.

Nouveaux emprunts

Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun accord d'emprunt important, par conséquent, elle ne prévoit aucune approbation en vertu de l'article 127, paragraphe 3, de la *LGFP* et au *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

Emprunts en cours

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
DES EMPRUNTS �� LONG TERME :								
PARTIE �� COURT TERME								
Contrats de location immobilisés	211	193	229	254	260	268	275	282
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	7 675	8 192	8 192	4 301	-	-	-	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS �� COURT TERME	8 286	8 785	8 821	4 955	660	668	675	682
PARTIE �� LONG TERME								
Contrats de location immobilisés	193	-	894	1 584	1 324	1 056	781	499
Emprunts à payer	8 367	7 967	7 967	7 567	7 167	6 767	6 367	5 967
Obligations à payer	12 491	4 301	4 301	-	-	-	-	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS �� LONG TERME	21 051	12 268	13 162	9 151	8 491	7 823	7 148	6 466
TOTAL DES EMPRUNTS	29 337	21 053	21 983	14 106	9 151	8 491	7 823	7 148

Maximum des emprunts

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Contrats de location immobilisés	1 505	193	404	193	1 838	1 584	1 324	1 056
Emprunts à payer	9 567	8 767	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767
Obligations à payer	34 095	20 166	20 168	12 493	4 301	-	-	-
MAXIMUM DES EMPRUNTS	45 167	29 126	29 339	21 053	14 106	9 151	8 491	7 823

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

Continuité des emprunts à long terme

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2024-25	Prévisions 2025-26	Budget principal 2025-26	Budget				
				2026-27	2027-28	2028-29	2029-30	2030-31
Contrats de location immobilisés								
Solde d'ouverture	862	404	404	193	1 838	1 584	1 324	1 056
Échéances	(239)	(211)	(239)	(255)	(254)	(260)	(268)	(275)
Nouveaux contrats de location	-	-	958	1 900	-	-	-	-
TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS	623	193	1 123	1 838	1 584	1 324	1 056	781
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	9 567	8 767	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767
Échéances	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER	9 167	8 367	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767	6 367
Bonds payable								
Solde d'ouverture	34 094	20 166	20 168	12 493	4 301	-	-	-
Échéances	(13 928)	(7 673)	(7 675)	(8 192)	(4 301)	-	-	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER	20 166	12 493	12 493	4 301	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME	29 956	21 053	21 983	14 106	9 151	8 491	7 823	7 148

Remarque : Toutes les formes d'emprunts de la SPFL sont à taux fixes.

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 de l'entreprise;
- le registre des risques de l'entreprise;
- le plan d'audit triennal basé sur les risques.

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité commune. Le Conseil d'administration, les comités, la première dirigeante et tous les employés participent activement à la gestion des risques dans leurs champs de compétences respectifs. L'objectif est d'intégrer une approche cohérente, holistique et exhaustive de la gestion du risque, fermement ancrée dans les activités de planification, de prise de décisions et d'exploitation de l'organisation.

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

- indique la marche à suivre en matière de gestion des risques, y compris les cibles, la tolérance aux risques et la capacité;
- fournit le leadership en ce qui concerne la gestion des risques et des risques stratégiques qui découlent du profil de risque de la société;
- s'assure de recenser les principaux risques et de mettre en œuvre des mécanismes et des ressources efficaces de gestion des risques;
- préserve des systèmes d'information et des pratiques de gestion qui répondent aux besoins de la société et qui garantissent l'intégrité des données;
- communique les risques résiduels importants au ministre des Transports.

Le Conseil d'administration a approuvé le modèle suivant de profil de risque et de tolérance adapté de la méthodologie d'évaluation de la gouvernance, du risque et de la conformité largement reconnue de Paisley Consulting.

		Probabilité				
		Quelle est la probabilité que le risque se réalise?				
		Rare 1	Improbable 2	Moyen 3	Probable 4	Presque certain 5
Conséquence Quelle pourrait être la gravité des conséquences?	Critique 5	5 Moyen	10 Important	15 Élevé	20 Critique	25 Critique
	Élevé 4	4 Moyen	8 Moyen	12 Important	16 Élevé	20 Critique
	Important 3	3 Faible	6 Moyen	9 Moyen	12 Important	15 Élevé
	Moyen 2	2 Faible	4 Faible	6 Moyen	8 Moyen	10 Important
	Faible 1	1 Faible	2 Faible	3 Faible	4 Moyen	5 Moyen

▼ : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Viabilité financière	Le risque d'instabilité financière, en raison d'une réduction importante des produits (par exemple, une diminution des produits de péage), de frais imprévus ou d'une mauvaise gestion pouvant entraîner une réduction des activités, de l'entretien, de la sécurité et de la sûreté des ponts, et mettant en péril les employés et le public.	▲ ↑	- Effectuer un suivi actif et une hiérarchisation des charges par rapport au budget; - Gérer la viabilité financière de l'entreprise; - Cerner de façon proactive les tendances des volumes de trafic afin de mettre en place des mesures budgétaires préventives; - Évaluer l'endettement global de façon continue et trouver des solutions potentielles; - Recenser d'autres sources de produits et de financement possibles, y compris le développement des affaires et le taux d'inoccupation des espaces sous bail; - Collaborer avec l'ASFC à l'élaboration de stratégies de gestion des coûts à long terme pour les installations de cet organisme.
Financement de la CPIVM	Le risque que la SPFL ne reçoive pas un financement public suffisant pour exploiter en toute sécurité le pont de la CPIVM. Ce risque peut se manifester à la fois sur le plan du financement visant le fonctionnement ou sur le plan des immobilisations à long terme, les deux étant susceptibles de nuire à la capacité de maintenir le passage à titre d'élément essentiel de l'infrastructure.	▲ ↔	- Gérer la viabilité financière dans le contexte de la pérennité de la CPIVM; - Communiquer continuellement avec la GLS pour faire le point sur la gouvernance et le financement; - Prioriser les projets en fonction de l'étude du cycle de vie du pont du chenal sud; - Obtenir des engagements de financement et fournir la documentation à l'appui à Transports Canada; - Informer continuellement le cabinet du ministre des besoins de financement et de la complexité.
Forces externes	Le risque que la SPFL ne soit pas en mesure de remplir son mandat en raison de l'évolution de la conjoncture économique (par exemple, la chaîne d'approvisionnement) et de l'instabilité sociale et politique au Canada et aux États-Unis.	◆ ↑	- Se tenir au courant des enjeux mondiaux et des conséquences possibles; - Consulter les partenaires régionaux de façon continue; - Surveiller activement les développements économiques ayant une incidence sur le trafic et les revenus, tout en établissant l'ordre de priorité des dépenses par rapport au budget; - Cerner de façon proactive les tendances en matière de volume dans toutes les catégories de clients; - Adapter les stratégies de gestion des risques s'il y a lieu; - Suivre les dossiers avec les partenaires (MDOT, CBP, ASFC, etc.)

Description du risque		Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Sécurité du public	Le risque que des accidents, des incidents, des catastrophes naturelles, des accidents sur le lieu de travail ou des événements de santé publique compromettent la sécurité des personnes, pouvant causer des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. De plus, un tel risque pourrait entraîner des répercussions financières importantes et éroder la confiance des employés et du public à l'égard de la société.	■ ↓	• Tenir des plans d'intervention à jour; • Collaborer avec les forces de l'ordre pour recenser et résoudre les problèmes de façon proactive; • Conserver un programme complet de santé et sécurité au travail de la SPFL; • Dispenser de la formation continue sur la sécurité aux employés; • Contrôler les risques pour le personnel conformément aux avis de santé publique.
Gestion des actifs	Le risque que la SPFL ne soit pas en mesure de prévoir et d'effectuer de façon adéquate les travaux d'entretien appropriés en continu et des dépenses en immobilisations assurant la longévité et la sécurité de ses ponts. Cela pourrait entraîner une responsabilité importante et une perte de confiance du public à l'égard de la capacité de l'organisation à gérer ses ponts internationaux.	■ ↔	• Prévoir avec précision les besoins de financement; • Discuter de financement adéquat et opportun avec le gouvernement; • Élaborer des plans d'immobilisations à long terme.
Réputation	Le risque de perception négative de la société par le public, en raison d'une incapacité à établir de bonnes relations productives avec les collectivités d'accueil, les parties prenantes et le public, pouvant entraîner une diminution de la crédibilité de la société, des difficultés à obtenir du soutien et de la collaboration pour les initiatives et, éventuellement, une perturbation des activités.	■ ↑	• Mettre en œuvre une stratégie active de relations avec les médias; • Améliorer la communication avec les services d'urgence; • Gérer les commentaires du public sur les réseaux sociaux; • Inciter les médias à intégrer des faits aux articles; • Susciter la participation active des parties prenantes; • Réaliser des activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de la collectivité.
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, qui pourraient entraîner des défaillances graves du système, des faiblesses financières et des atteintes à la réputation.	■ ↑	• Effectuer fréquemment les mises à jour du matériel et des logiciels dans le cadre de la gestion de leur cycle de vie; • S'assurer de mettre les versions à l'essai et de les gérer de façon rigoureuse; • Mettre en œuvre un programme clair de gestion du changement; • La formation continue des employés et des séances de sensibilisation; • Réaliser des audits périodiques et gérer les accès conformément aux politiques de contrôle interne.

Description du risque		Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
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, qui pourraient entraîner une détérioration de notre capacité à atteindre nos objectifs opérationnels et à respecter nos obligations en matière de service public.	■ ↑	• S'engager avec les principales parties prenantes et avec les partenaires frontaliers; • Communiquer avec ouverture et au moment opportun; • Réaliser des activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de collectivité; • Participer à des événements et à des rencontres communautaires.
Concurrence	Le risque de concurrence, en raison de l'accessibilité à des ponts internationaux ou à des modes de transport concurrents offrant une tarification moindre ou un accès à d'autres destinations pouvant entraîner une diminution des produits tirés du péage et d'autres sources de produits ayant une incidence sur la viabilité financière globale.	■ ↔	• Surveiller les péages et les tendances de la circulation aux autres passages frontaliers; • Rester informé des progrès du PIGH; • Élaborer une stratégie d'engagement avec les principales parties prenantes, comme les partenaires frontaliers.
Organisation	Le risque de menaces organisationnelles à l'échelle du portefeuille de la SPFL en raison de changements structurels ou de gouvernance, d'une transition au sein de l'équipe de direction, de gestion sous-jacente et de rendement du personnel pouvant mener à une baisse du rendement fonctionnel et financier.	● ↑	• Mettre en œuvre des politiques clés, notamment concernant la délégation financière, les transactions bancaires, les placements, l'approvisionnement, le code de valeurs et d'éthique et la gestion des risques; • Veiller à ce que les plans de relève de la SPFL soient actuels et efficaces; • Se tenir au courant des questions de gouvernance et de leadership des partenaires binationaux.
Sécurité des actifs et du public	Le risque que la sécurité des actifs (pont, bâtiments, esplanade, infrastructures) soit compromise en raison d'actes délibérés, notamment les actes de terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou les activités criminelles, pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes, en plus de miner la confiance du public.	● ↔	• Surveiller les groupes de pression, les messages et la couverture médiatique les concernant; • Effectuer un suivi des questions relatives aux Premières Nations et aux défauts d'arrêt (accès par des véhicules non autorisés) à la CPIVM; • Considérer les mesures préventives à prendre en cas d'incidents liés à des troubles mentaux; • Tenir à jour des plans de sécurité des ponts internationaux; • Assurer une excellente communication avec les exploitants de ponts, les partenaires et les forces locales de l'ordre; • Adopter le protocole d'entente avec Transports Canada, conformément aux mesures de sécurité de la LPTI.
Fraude	Le risque de fraude commise de façon délibérée, par un ou plusieurs employés, pouvant entraîner la perte de fonds ou de biens publics, miner le moral des employés et miner la confiance des Canadiens à l'égard des services publics.	● ↔	• Application continue de la politique et des procédures sur les conflits d'intérêts; • Effectuer un examen annuel du Code de valeurs et d'éthique; • Assurer la surveillance de la sécurité et les politiques de contrôle interne dans les secteurs vulnérables; • S'assurer que les employés connaissent la Politique de divulgation d'actes répréhensibles.

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	Le risque que la SPFL affiche un déficit environnemental (de financement ou de ressources), y compris les risques liés aux changements climatiques, ce qui pourrait entraîner des dommages à l'infrastructure des ponts et à l'environnement, une perception négative du public à l'égard de la société et la perte de fonds publics en raison de réclamations contre la société.	● ↑	- Aligner les stratégies sur les objectifs de durabilité des Nations Unies de 2030 et sur ceux du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques; - Mettre en œuvre les plans liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.
Gestion des effectifs	Le risque de problèmes liés à la gestion des effectifs, en raison d'une interruption de travail, d'effectifs insuffisants, d'un manque d'employés qualifiés, de leadership ou d'une structure de rémunération appropriée pouvant entraîner une incapacité de pourvoir les postes clés, une malheureuse augmentation du taux de roulement du personnel, une insatisfaction et une désaffection des employés ou une incapacité à remplir ou à exécuter notre mandat de façon efficace.	● ↔	- Recourir à des programmes de recrutement novateurs, comme des événements de recrutement au sein de la collectivité; - Dispenser régulièrement des formations sur la prévention du harcèlement et de la violence; - Préparer des plans d'intervention pour assurer la sécurité des activités en cas d'interruption de travail; - Tenir à jour les plans de gestion du travail et les conventions collectives; - Fournir un soutien accru aux chefs d'équipe; - Communiquer de façon transparente, proactive et au moment opportun.
Technologie	Le risque que les solutions technologiques soient inaccessibles ou inutilisables en raison de perturbations causées par des tiers ou de tentatives de récupération inadéquates, entraînant des défaillances de systèmes critiques, des responsabilités financières et des torts à la réputation de la société.	● ↔	- Effectuer fréquemment les mises à jour du matériel et des logiciels; - Assurer une bonne gestion des tests et des versions; - Élaborer et adopter un programme clair de gestion du changement; - Effectuer un contrôle et une gestion efficaces des accès.
Infrastructures	Le risque que l'intégrité de l'infrastructure (ponts, bâtiments ou installations) soit compromise en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou d'un manque de financement des dépenses en immobilisations entraînant des blessures, des pertes de vies ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes, en plus de miner la confiance du public.	● ↔	- Élaborer des plans d'entretien et de réparation en fonction des rapports d'inspection périodiques; - Veiller au respect des exigences en matière d'inspection des ponts; - Publier des rapports périodiques sur les progrès des travaux d'entretien; - Communiquer les besoins de financement d'immobilisations à Transports Canada.

Conformité aux exigences législatives et réglementaires

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

La SPFL a désigné un défenseur des langues officielles pour surveiller et promouvoir l'usage des deux langues officielles au sein de la société. Les communications internes et publiques de la SPFL ainsi que ses services au public sont disponibles dans les deux langues officielles. L'utilisation des deux langues officielles dans les interactions en milieu de travail est très répandue, particulièrement dans les régions de l'Est de l'Ontario, où chaque langue est bien représentée au sein de la collectivité. Chaque année, la SPFL communique ses observations en matière de langues au Centre d'excellence en langues officielles du secrétariat du Conseil du Trésor. En 2025, aucune nouvelle préoccupation sur les langues officielles n'a été signalée à la société.

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels

Dans le cadre de leur engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL et sa filiale préparent des rapports annuels concernant l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* à transmettre au Parlement. De plus, les deux sociétés publient des résumés mensuels des demandes d'accès à l'information traitées. Les rapports annuels et les résumés mensuels sont accessibles sur le portail Gouvernement ouvert. En 2025, la société n'a reçu aucune demande, tandis qu'une (1) demande a été transmise à sa filiale, la CPIVM.

Directives à l'égard de la réforme du régime de retraite

La SPFL continue de se conformer aux directives ministérielles en vertu de l'article 89 de la *LGFP*, qui faisait en sorte que les prestations des régimes de retraite à cotisations déterminées correspondent à un ratio de cotisation de 50:50.

Directive à l'égard des frais de déplacement, d'accueil, de congrès 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 *LGFP*, 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 1^{er} août 2020. Cette information est disponible sur le portail [Gouvernement ouvert](#).

Directive à l'égard de la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*

Cette directive s'inscrit dans le cadre d'efforts pour promouvoir la transparence et la responsabilité au sein des institutions publiques et accroît l'importance d'une diffusion accessible et centralisée de l'information. En plus des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, les rapports déposés au Parlement sont également inclus sur le portail [Gouvernement ouvert](#).

Directive sur le cadre stratégique Achetez canadien

Le 5 septembre 2025, le premier ministre a lancé de nouvelles mesures visant à protéger, à développer et à transformer les industries stratégiques canadiennes. Parmi celles-ci figure un nouveau Cadre stratégique d'approvisionnement « Achetez canadien ». La politique « Achetez canadien » vise à garantir que les marchés publics fédéraux accordent la priorité aux fournisseurs canadiens et, lorsqu'ils ne sont pas disponibles, exigent un contenu local ou des achats auprès de partenaires de confiance. Le GIC a demandé à la SPFL, en vertu de l'article 89 de la LGFP (P.C. 2026-0009), de se conformer au cadre stratégique « Achetez canadien » et aux instruments stratégiques publiés en vertu de l'article 6 de ce cadre. La SPFL exploite quatre ponts internationaux et a conclu de nombreux accords internationaux de longue date avec des partenaires gouvernementaux américains à tous les niveaux, certains concernant l'exploitation des ponts et d'autres spécifiques à d'importants travaux conjoints. La SPFL adhère en principe à l'initiative du gouvernement du Canada visant à promouvoir les entreprises canadiennes par le biais de la politique « Achetez canadien ». La SPFL s'efforcera de se conformer au mieux à cette politique, compte tenu de la complexité de son mandat binational.

Ententes commerciales

La SPFL ne participe pas aux activités directement liées aux ententes commerciales. Un contexte stable et favorable aux ententes économiques profite directement aux activités de la SPFL.

La SPFL suit un mécanisme d'approvisionnement comprenant un appel d'offres public qui respecte les critères établis par 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.

Loi habilitante

- Loi canadienne sur les sociétés par actions (L.R.C. (1985), ch. C-44)
- *Loi maritime du Canada* (L.C. 1998, ch. 10) et son règlement relatif à la CPIVM
- Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. 2013, ch. 40)

Exigences législatives propres aux ponts, aux passages frontaliers et aux installations requises

- *Loi sur les ponts* (L.R.C. 1985, ch. B-8)
- Loi sur les douanes, article 6
- Loi sur la santé des animaux, article 31
- Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés, article 271
- Loi sur les ponts et tunnels internationaux (L.C. 2007, ch. 1)
- Loi sur la protection des végétaux, article 20

Autres lois importantes

- Loi sur l'accès à l'information (L.R.C. 1985, ch. A-1)
- Loi sur le vérificateur général (L.R.C. 1985, ch. A-17)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. 1985, ch. L-2)
- Loi sur les transports au Canada (L.C. 1996, ch. 10)
- *Loi sur l'arbitrage commercial* (L.R.C. 1985, ch. 17 (2^e suppl.))
- Loi sur les conflits d'intérêts (L.C. 2006, ch 9, art. 2)
- Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (L.C. 1998, ch. 34)
- Loi sur la gestion des finances publiques (L.R.C. 1985, ch. F-11)
- Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux (L.C. 1991, ch. 50)
- *Loi sur l'équité salariale* (L.C. 2018, ch. 27, art. 416)
- Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada (L.C. 2004, ch. 11)
- *Loi sur le lobbying* (L.R.C. 1985, ch. 44 (4^e suppl.))
- *Loi sur les langues officielles* (L.R.C. 1985, ch. 31 (4^e suppl.))
- *Loi sur l'équité salariale* (L.C. 2018, ch. 27, art. 416)
- Loi sur la protection des renseignements personnels (L.R.C. 1985, ch. P-21)
- Loi fédérale sur le paiement rapide des travaux de construction (L.C. 2019, ch. 29, art. 387)
- Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (L.C. 2005, ch. 46)

Abréviations

ACEUM	Accord Canada-États-Unis-Mexique	LAI	Loi sur l'accès à l'information
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments	LCSA	Loi canadienne sur les sociétés par actions
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada	LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
AIPRP	Accès à l'information et à la protection des renseignements personnels	LPRP	Loi sur la protection des renseignements personnels
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	LPTI	Loi sur les ponts et tunnels internationaux
BVG	Bureau du vérificateur général	MDOT	Michigan Department of Transportation
CBP	Customs and Border Protection	PBW	Pont Blue Water
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne	PD	Première dirigeante/premier dirigeant
CPIVM	Corporation du pont international de la voie maritime limitée	PE	Protocole d'entente
DNUDPA	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones	PIB	Produit intérieur brut
DVACÉ	Dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements	PIGH	Pont international Gordie-Howe
ESG	Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	PIMI	Pont international des Mille-Îles
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux	PISSM	Pont international Sault Ste. Marie
GES	Gaz à effet de serre	PIVM	Pont international de la voie maritime
GLS	Great Lakes Saint Lawrence Seaway Development Corporation	RPRFP	Régime de pension de retraite de la fonction publique
GTIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques	S&P	Standards & Poor
IFRS	Normes internationales d'information financière	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
		SIGE	Système informatisé de gestion de l'entretien
		SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée
		SST	Santé et sécurité au travail

Remerciements

La Société des ponts fédéraux Limitée tient à souligner et à reconnaître l'aide inestimable reçue pour 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.

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