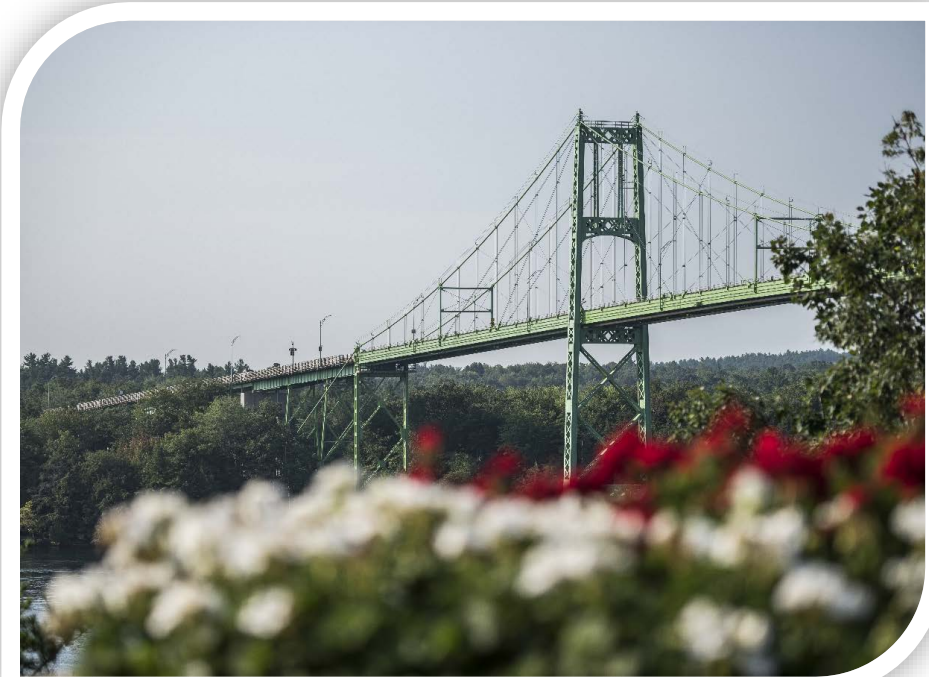




FEDERAL BRIDGE CORPORATION  
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

# Plan d'entreprise sommaire (2018-2023)



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

## Résumé

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) est responsable des intérêts canadiens à quatre ponts reliant l'Ontario aux États-Unis. L'achalandage élevé sur ce groupe de ponts lui permet de générer une réserve en capital pour la gestion des risques et l'entretien pour l'ensemble de ses immobilisations.

Parmi les facteurs qui ont une influence significative et stratégique sur ses activités, les plus difficiles à évaluer sont les fluctuations des importations et des exportations en Amérique du Nord causées par des modifications imprévisibles des politiques commerciales, de même que la tension vécue par les organismes de contrôle des frontières qui doivent offrir des passages rapides et fluides tout en respectant leur mandat en matière de sécurité nationale.

Les ponts internationaux du Canada sont un baromètre en temps réel de la santé économique et commerciale du pays. Le début de 2017 a été marqué par un dollar canadien relativement fort et une élévation de croisées qui s'est affaibli lors d'un été très pluvial. Avec l'arrivée de l'automne, la température s'est refroidie, le dollar s'est affaibli et le trafic voyageur a commencé à se rétablir, même si le trafic commercial pour certains passages primordiaux demeure dans l'incertitude et la variabilité. De plus, malgré ces fluctuations et la faiblesse du trafic en entier, il semble que le déclin graduel du trafic commercial au Canada qui dure depuis plusieurs années tire potentiellement à sa fin. En ensemble, 2017 pourrait être qualifiée d'année médiocre pour le trafic.

Le volume de passages terrestres en 2017 pour l'ensemble des exploitants de ponts internationaux a été extrêmement faible et a été l'une des trois pires années de la dernière décennie. Toutefois, malgré une croissance anémique par rapport à 2016 — année où l'augmentation du trafic voyageur a été plombée par une légère baisse du trafic commercial —, une analyse optimiste des résultats pour tous les ponts en 2017 semble indiquer que la tendance à la baisse achève. Si c'est le cas, 2017 pourrait également être un point tournant qui présage un avenir prometteur.

En général, l'achalandage sur les ponts de la Société a suivi les tendances des autres ponts internationaux situés en Ontario : le trafic était comparable à l'année précédente à 1 % près pour les ponts Blue Water, Sault Ste. Marie et international des Mille-Îles. Seul le pont international de la voie maritime a enregistré une véritable croissance cette année, ce qui s'inscrit dans les tendances récentes pour celui-ci. En effet, l'économie locale a poursuivi sa reprise, le taux de change est devenu plus avantageux et la communauté autochtone a profité pleinement de son exemption de péage, ce qui s'est traduit par une hausse de 4,4 % de l'achalandage total pour ce pont.

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

- **Pont international de Sault Ste. Marie**

Sault Ste. Marie, Ontario

- **Pont Blue Water**

Point Edward (Sarnia), Ontario

- **Pont international des Mille-Îles**

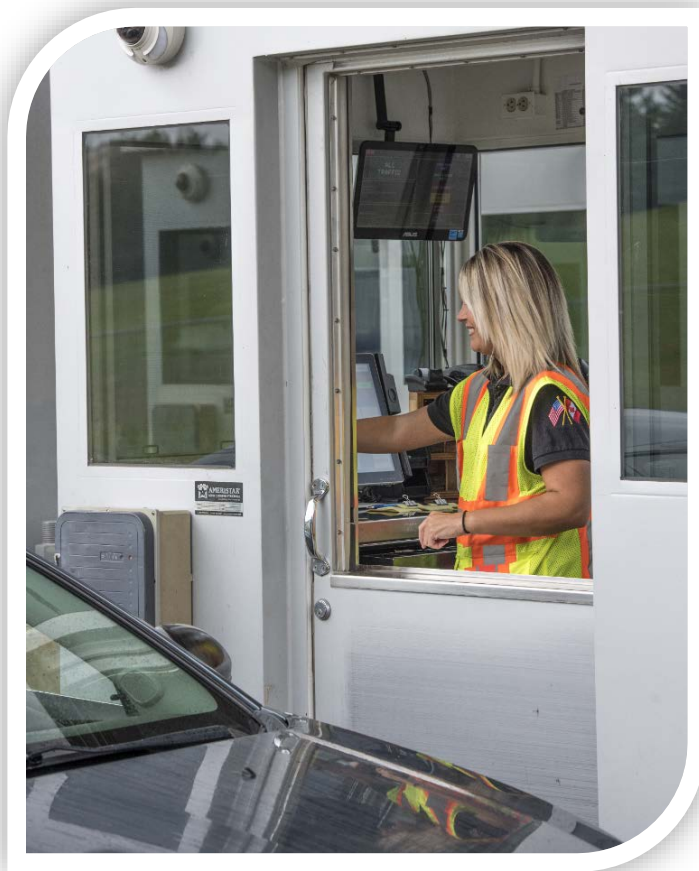
Lansdowne, Ontario

- **Pont international de la voie maritime**

Cornwall, Ontario

En tant que gestionnaire responsable, la Société a récemment investi beaucoup de ressources dans l'amélioration de ses éléments d'actif et la consolidation de ses activités, tout en jetant des bases durables pour le nouveau regroupement organisationnel. Puisque son intégration est jalonnée de succès, la Société estime qu'elle peut maintenant se tourner vers une gestion axée sur la croissance dans un climat économique à grande échelle qu'elle souhaite demeurer favorable. Ainsi, la Société espère profiter des connaissances acquises et des gains en productivité réalisés au cours de sa consolidation des trois dernières années pour propulser ses activités lors de la prochaine phase de ses projets. Elle passera donc d'une stratégie axée sur le renouvellement, la consolidation et l'harmonisation à une stratégie axée sur la croissance de ses activités principales : revenu des péages, longévité de ses ponts et optimisation de ses partenariats pour l'administration des ponts.

Elle compte mettre en œuvre cette nouvelle orientation en investissant dans les innovations et la technologie. Pour ce qui est de l'augmentation des recettes des péages, elle prévoit d'encourager ses partenaires stratégiques à être plus cohérents et efficaces, et aussi renforcer ses liens positifs avec les parties qui affectent le bon fonctionnement de ses ponts.



## Contenu

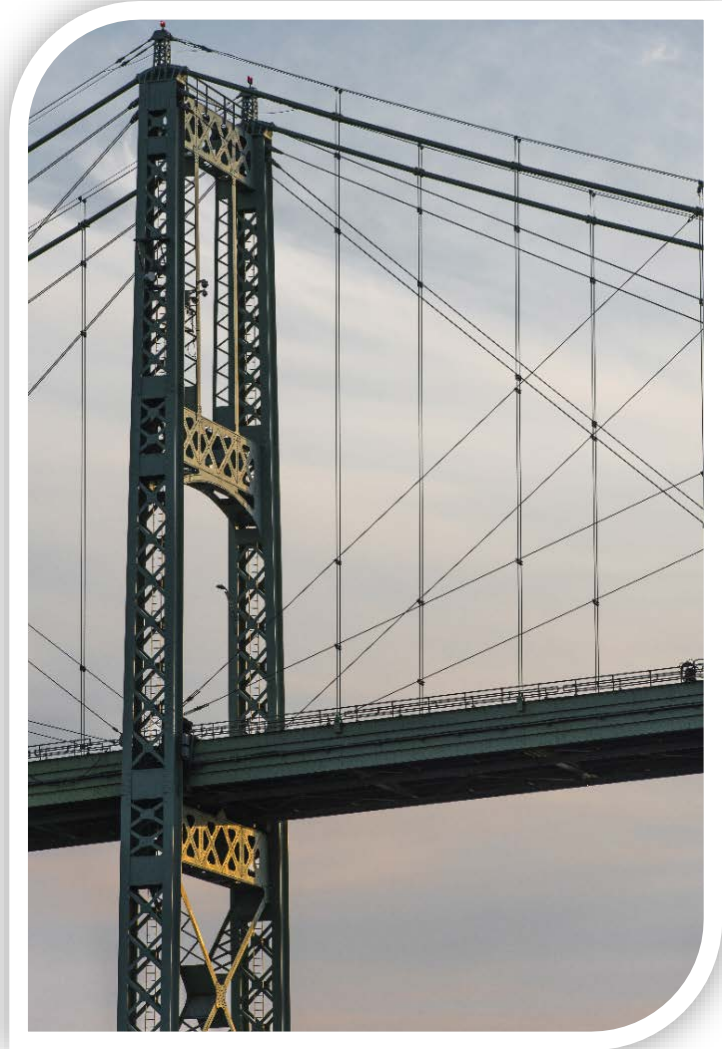
Résumé .....	1
Société, Mandat, Mission, Vision .....	4
Cadre d'exploitation .....	8
Objectifs, activités et résultats stratégiques.....	15
Survol des finances.....	18
Annexes .....	21
Directives ministérielles .....	22
Structure de gouvernance de la Société .....	23
Rendement .....	27
Engagement de la présidente et première dirigeante en matière de résultats .....	31
Attestation de la chef des finances .....	32
États financiers.....	33
Plan d'emprunt .....	38
Gestion des risques .....	40
Conformité aux exigences législatives et réglementaires.....	43
Priorités du gouvernement et de la direction .....	45
Abréviations.....	47
Remerciements .....	48

## Société, Mandat, Mission, Vision

### Contexte

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

Les responsabilités et les partenariats de la SPFL sont variés et reflètent les situations historiques et géographiques unique de chaque pont. La SPFL est propriétaire d'actifs et elle assure la supervision à l'égard de l'exploitation des ponts, gère les accords internationaux associés aux ponts, dirige les fonctions d'ingénierie et d'inspection ainsi que celles de la gestion des projets d'investissements en immobilisations.



### Pont international de Sault Ste. Marie

Pont international de Sault Ste. Marie, Ontario



Sault Ste Marie,  
Michigan

### Pont Blue Water

Point Edward (Sarnia), Ontario



Port Huron,  
Michigan

### Pont international des Mille-Îles

Lansdowne, Ontario



Alexandria Bay,  
New York

### Pont international de la voie maritime.

Cornwall (Ontario)



Rooseveltown,  
New York

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

## Mandat

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

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

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

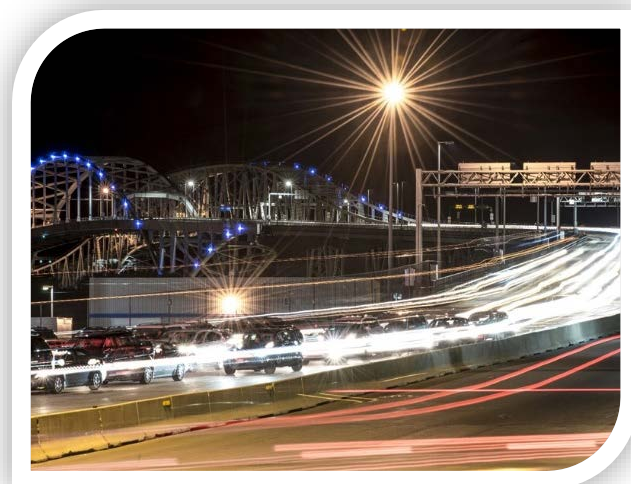
Aux fins qui précèdent, et sous réserve de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et des présents statuts, avec les modifications apportées à l'occasion, la Société a les capacités et les pouvoirs d'une personne physique.

## Énoncé de la principale responsabilité

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la principale responsabilité de la SPFL a été approuvée par la Couronne en 2017 comme étant « la gestion de ponts internationaux ». Cette responsabilité de la SPFL s'explique plus profondément en y incorporant les énoncés de sa mission et de sa vision. La SPFL administre les ponts internationaux en se concentrant sur l'accroissement des sources de revenus, l'excellence en gouvernance, les meilleures pratiques à l'égard du portefeuille de ponts, l'optimisation des processus et la solidité des partenariats avec les intervenants. Cette principale responsabilité vise à assurer la sûreté et la sécurité des voies internationales commerciales et faciliter le transport efficace des personnes et des biens.

## Mission

La SPFL est une société d'État responsable du contrôle de la participation fédérale canadienne dans quatre ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis.



## Vision

La SPFL vise à optimiser la sûreté, la sécurité, la viabilité et la capacité des ponts à l'avantage du Canada tout en servant le public voyageur avec efficacité et respect.

## Piliers

La SPFL s'acquittera de sa mission selon cinq piliers clés :

- Une organisation fonctionnant selon une approche unifiée de gestion de **portefeuille** et un modèle de gouvernance robuste;
- L'**administration** des ponts, avec l'accent mis sur la sûreté, par l'entremise d'un programme d'inspections indépendantes, de programmes appropriés d'immobilisations, ainsi que la prestation d'un excellent service à la clientèle;
- L'utilisation efficace de la **technologie**, par l'utilisation de plateformes communes permettant d'assurer l'efficacité des opérations et l'exactitude de l'information, gérées de façon à limiter les risques et les coûts qui y sont associés;
- La **durabilité** des opérations, de l'entretien et de l'administration par une approche commune des produits, la priorisation des placements, l'optimisation des taux et la limitation des coûts;
- Une saine **gouvernance** de la Société par l'entremise d'une structure optimisée avec les capacités et les compétences requises, ainsi que de solides relations avec les intervenants.

## Situation financière

La situation financière globale de la SPFL est positive et cette perspective repose sur l'évaluation à intervalle régulier du crédit à l'émetteur à long terme de la SPFL et de la notation de la dette non garantie de Standard and Poor's Financial Services LLC. En novembre 2017, cette dernière a maintenu la note de « A » à ces fins, et sa perspective générale est passée de « stable » à « positive », ce qui représente une amélioration. En effet, Standard and Poor's prévoit une stabilisation relative de l'achalandage sur les ponts de la SPFL d'ici les deux prochaines années, et le niveau d'endettement de la Société devrait s'améliorer grâce à sa stratégie de désendettement concertée. La réduction des risques financiers pourra donc compenser les risques accrus découlant d'une renégociation des accords commerciaux internationaux et d'une concurrence plus ferme à moyen terme.

La SPFL s'occupe actuellement de rembourser les dettes accumulées par les sociétés qui se sont fusionnées pour la former en 2015. Ses obligations et prêts en souffrance sont fixés dans un programme de remboursement qui se conclura en 2027. Cela signifie que la SPFL devra contracter une nouvelle dette ou accumuler graduellement des fonds dans le cadre de sa structure budgétaire actuelle (ou même une combinaison de ces deux approches) si elle désire financer des investissements supplémentaires. C'est pour cette raison qu'elle a décidé d'accélérer le plan de gestion de ses actifs en incorporant, lorsque cela est possible, toute occasion de financement qui se présente, notamment par l'entremise du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers ou du Fonds national des corridors commerciaux.

Le rapport annuel 2016-2017 est publié sur <https://www.federalbridge.ca/wp-content/uploads/2017/10/AR-2017-English-Final.pdf>. Pour l'exercice 2017-2018, les dépenses devraient dépasser de 1,6 M\$ les prévisions budgétaires, ce qui s'ajoute à un déficit de 1,4 M\$ aux revenus prévus. Les divergences entre les plus récentes prévisions et celles du budget s'expliquent principalement par l'effet du taux de change sur les coûts et les actifs, une dépréciation plus importante liée aux nouvelles installations de l'Agence des services frontaliers du

Canada (ASFC) et sur la demande réduite pour les services du bureau de change qui sont sur le point d'être cédés. La grande disparité entre les devises canadiennes et américaines, en particulier au début du présent exercice, est responsable de la baisse de l'achalandage et des services de change. La SPFL a pu améliorer ses prévisions pour le plan de remboursement de ses éléments d'actif grâce à sa sage gestion des projets d'investissement des capitaux financés par la Couronne, ce qui se traduit par des résultats budgétaires généraux positifs.

À terme, la SPFL s'attend à clore l'exercice 2017-2018 avec une situation financière favorable en poursuivant son programme d'améliorations graduelles.



## Cadre d'exploitation

Fondamentalement, un pont constitue un lien entre deux points. D'un point de vue commercial, il offre des occasions d'affaires pour des entités qui veulent exploiter ce lien ou profiter du passage des utilisateurs de ce pont. De manière plus pragmatique, un pont est une entreprise de service qui facilite le passage de ses utilisateurs et qui offre certains services accessoires à ces derniers. Un pont ne peut être déplacé et offre très peu de possibilités de diversification afin d'élargir son marché potentiel. Ainsi, sa sphère d'influence est passive et locale; il doit donc maintenir un niveau de service impeccable et proposer des avantages uniques afin d'attirer des utilisateurs à l'échelle régionale.

De plus, il facilite l'accès local aux points d'attraction de sa région. Les utilisateurs potentiels ne seront pas attirés par un pont qui ne bénéficie pas de ces points d'attraction externes.

## Enjeux stratégiques

La Société est donc confrontée aux enjeux stratégiques suivants dans son cadre d'exploitation :

- **Économie :** La SPFL est influencée de plusieurs manières par la situation économique générale à l'échelle locale et internationale, notamment le taux de change, la productivité économique et le taux d'emploi, ainsi que la gamme d'attraits à proximité des ponts.
  - a. Le taux de change a des effets sur l'attrait commercial des exportations canadiennes et sur le prix des importations recherchées par le marché canadien,
  - b. La bonne santé économique à l'échelle locale, régionale, provinciale et nationale — notamment le taux d'emploi et la situation du secteur manufacturier — favorise les entreprises qui dépendent des importations ou des exportations, et une conjoncture économique internationale stable ou en croissance encourage l'émergence d'une population affluente disposée à dépenser et à investir des deux côtés de la frontière,
  - c. La présence ou l'élimination de points d'attrait à proximité d'un pont a une profonde influence sur le trafic voyageur, car entre 80 et 95 % de ces passages sont d'origine locale. Ces utilisateurs cherchent à en avoir pour leur argent et sont attirés par des produits, des services et du divertissement qu'ils ne peuvent trouver ailleurs. Ainsi, l'ouverture d'un commerce renommé ou la fermeture d'un employeur important auront des conséquences importantes sur les habitudes de déplacement de cette population, et par conséquent sur l'activité d'un pont.
- **Cadence des passages :** Un pont renommé pour la facilité et la vitesse de ses passages attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux. La fluidité des passages aux douanes repose sur des espaces sûrs et non obstrués, des procédures uniformes et efficaces, ainsi que sur un personnel qualifié. La responsabilité pour ces services est partagée entre l'exploitant du pont et l'agence de protection des frontières qui doivent trouver le juste milieu entre un traitement efficace des voyageurs et la sécurité.
- **Renégociation de l'ALÉNA :** Le résultat de la renégociation de l'ALÉNA, combinée à l'imposition de nouvelles barrières tarifaires, pourrait avoir des conséquences graves durant plusieurs années sur l'achalandage des ponts internationaux de la SPFL, puisque les entreprises qui dépendent des importations ou des exportations, de même que les particuliers, devront s'adapter aux nouvelles mesures en place.

- **Technologie et mesures de sécurité connexes** : Il y a un appui grandissant parmi la clientèle de la SPFL pour une gamme de nouvelles solutions de paiement rapide. La technologie utilisée par la Société pour gérer les transactions se doit d'être à jour, adaptable et sécurisée. En effet, la Société doit utiliser des systèmes à composants multiples dotés d'interfaces intégrées afin d'associer les processus pour le traitement des transactions aux systèmes internes de gestion financière et de comptes clients, ainsi qu'aux systèmes externes pour le traitement des paiements. Évidemment, la Société doit protéger adéquatement ces systèmes si elle veut conserver la confiance et la fidélité de sa clientèle.
- **Concurrence** : Le contexte concurrentiel dans le corridor Windsor-Détroit est en pleine mutation avec l'avènement prochain de nouvelles options pour les passages internationaux. En effet, le paysage riverain est appelé à changer radicalement avec le début des travaux pour le nouveau pont international Gordie-Howe et le remplacement potentiel du pont Ambassador. Il n'est pas prévu que ces transformations aient un effet significatif sur le trafic automobile sur le pont Blue Water, mais la situation est toute autre pour le segment très lucratif des longs routiers. Ce pont devrait demeurer l'option privilégiée pour camions gros porteurs provenant de la région Ouest et Sud-ouest, mais le trafic commercial sera probablement perturbé pour au moins 5 ans suivant l'ouverture des nouvelles options de passage international.

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

### Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Comme définies dans le discours du Trône de 2016, les priorités du gouvernement du Canada s'orientent autour des volets suivants : la croissance pour la classe moyenne, un gouvernement ouvert et transparent, un environnement sain et une économie forte; une diversité qui fait la force du Canada, ainsi que la sécurité et les possibilités.

Les activités de la SPFL soutiennent toutes les priorités économiques du gouvernement. En facilitant le commerce international sécuritaire et le transport efficace des personnes et des biens, la SPFL offre des points d'accès à la croissance économique et à la prospérité pour tous les Canadiens. Cela se traduit non seulement dans le domaine du transport, mais également dans des domaines connexes, notamment la création d'emplois, les possibilités économiques et l'élargissement des marchés pour l'innovation canadienne. Les ponts internationaux permettent au Canada de renforcer ses nombreuses relations avec ses alliés, spécialement avec les États-Unis.

Dans le cadre de son mandat dans la région de Cornwall, la SPFL maintient son engagement envers le soutien des besoins et des objectifs de la Couronne relativement au renforcement d'une relation constructive avec la communauté mohawk. La SPFL et sa filiale, la CPIVM, ont une longue tradition de rapports positifs avec cette communauté, que ce soit comme employeur ou comme gestionnaire d'un moteur primordial pour la croissance de l'économie locale.

### Tendances du trafic sur les ponts

De manière générale, les résultats de 2017 peuvent être interprétés de deux façons différentes. Selon certains, 2017 a été une année médiocre marquée par une croissance pratiquement inexistante et un achalandage irrégulier. Pour d'autres, il s'agit d'un plancher après plusieurs années de déclin, ce qui laisse présager une

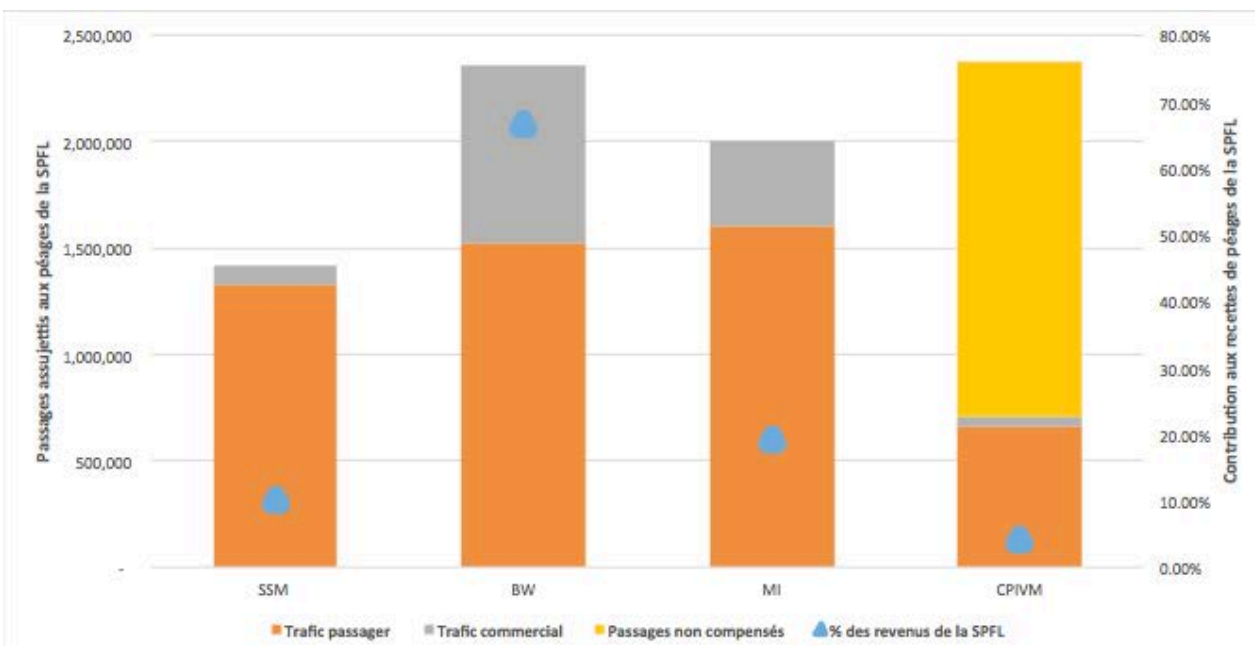
période de stabilité ou même un retour à la croissance. Pour le moment, ces deux visions semblent valides, et il faudra attendre d'observer les développements de la conjoncture économique pour savoir quelle est la bonne interprétation.

La construction des nouvelles installations de l'ASFC a légèrement nui au trafic sur le pont international des Mille-Îles, mais la situation devrait revenir à la normale une fois ces travaux terminés. Le pont international Ogdensburg-Prescott semble avoir reçu les bénéfices de ces contraintes.

Écart par rapport à l'exercice précédent	Trafic total			Trafic commercial		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Sault Ste. Marie</b>	-20,64 %	-8,67 %	-1,04 %	-4,13 %	4,16 %	3,14 %
<b>Blue Water</b>	-10,53 %	-2,49 %	-0,92 %	1,04 %	4,72 %	-1,90 %
<b>Mille-Îles</b>	-3,14 %	-0,57 %	-0,34 %	4,40 %	-0,46 %	-1,03 %
<b>Voie maritime</b>	-2,27 %	0,56 %	4,39 %	-0,30 %	3,10 %	4,90 %
<b>Voie maritime (péages)</b>	-19,21 %	-6,97 %	4,95 %	-2,62 %	5,60 %	1,38 %
<b>Tous les ponts de la SPFL</b>	-9,29 %	-2,39 %	0,34 %	1,26 %	3,70 %	-1,24 %
<b>Tous les ponts</b>	-6,43 %	-1,42 %	0,47 %	-0,04 %	2,68 %	-0,81 %

## Contribution financière

L'ajout d'une perspective financière aux données des ponts donne un aperçu supplémentaire du contexte opérationnel et financier de la SPFL.



Cette figure illustre le nombre de passages prévus pour l'exercice 2017-2018 qui sont assujettis aux péages de la SPFL ou de sa filiale opérationnelle. En superposition, on peut observer l'effet des péages de la SPFL sur les recettes totales de chaque emplacement. En ce qui concerne le trafic total comptabilisé aux postes de péage gérés par la SPFL, les voyageurs en direction des États-Unis au pont Blue Water ne produisent que 15 % plus de passages que l'ensemble du trafic du pont international des Mille-Îles et près de 1 % de moins que le pont international de la voie maritime. Pourtant, le pont international de Blue Water représente environ 67 % des revenus de péage de la SPFL.

Ces données font ressortir la valeur économique de cet emplacement et du trafic commercial dans son ensemble. Les recettes des péages provenant des trois autres ponts sont également assujetties à un partage des revenus avec les partenaires opérationnels de la SPFL aux États-Unis, ce qui réduit encore plus leur incidence sur la situation financière de la SPFL. Le pont international de la voie maritime est également fortement touché par son grand nombre de passages qui ne sont pas compensés.

## Analyse FFPM

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

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Emplacements stratégiques, en particulier pour le pont Blue Water</li> <li>● Autorité incontestée dans son champ de compétence et pour son mandat opérationnel</li> <li>● Accords de partenariat avec des organismes collaboratifs à l'écoute des besoins</li> <li>● Longévité et bon état des ponts</li> <li>● Situation financière stable</li> <li>● Appui de la Couronne</li> <li>● Cadres et administrateurs chevronnés</li> <li>● Solide cadre de gestion</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mandat étroit limitant la diversification</li> <li>● Position prospective et défensive relativement aux facteurs externes</li> <li>● Collecte limitée de renseignements commerciaux</li> <li>● Réserves nécessitant plusieurs années pour s'accumuler, ce qui complique l'exécution des projets</li> <li>● Retard dans l'adoption de solutions technologiques pour l'automatisation des transactions et l'autogestion des comptes clients</li> <li>● Manque à gagner découlant des travaux pour l'ASFC/ACIA et des péages non payés</li> </ul>
Échéance des mandats de la PPD et des membres du Conseil d'administration	
<p><b>Possibilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Environnement économique généralement favorable malgré des incertitudes quant à l'ALÉNA</li> <li>● Amélioration de l'automatisation et de l'interface Web</li> <li>● Élasticité tarifaire et gestion des tarifs axée sur les données</li> <li>● Augmentation des initiatives marketing et de l'engagement de la clientèle</li> <li>● Augmentation de la visibilité et de l'engagement au sein du gouvernement</li> <li>● Optimisation et mise en œuvre permanentes des meilleures pratiques en matière de gestion et d'exploitation</li> <li>● Diversification des revenus</li> <li>● Nouvelles approches formulées lors du mandat renouvelé des cadres</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conséquences des fluctuations monétaires sur les revenus</li> <li>● Congestion et usage réduit dû à des problèmes causés par des tierces parties</li> <li>● Mutation du cadre manufacturier et de l'emploi dans la région</li> <li>● Incapacité à influencer les tendances macroéconomiques relatives à l'usage des ponts</li> <li>● Possibilité de retombées négatives de la renégociation de l'ALÉNA</li> <li>● Fluctuations imprévisibles des comportements ou des attitudes socioéconomiques</li> <li>● Modification des préférences et des tracés pour les voyageurs de la région</li> <li>● Concurrence, en particulier dans le corridor Windsor-Détroit</li> </ul>

Toutes les catégories de l'analyse FFPM sont touchées par l'échéance des mandats de la PPD et des membres du Conseil. D'une part, cela représente l'occasion de découvrir de nouvelles approches, mais d'autre part, il s'agit d'une perte du savoir importante pour la Société.

## Survol du service des ressources humaines

Le tableau suivant donne un aperçu du personnel travaillant pour la Société et l'une de ses filiales.

Fonction	Équivalents temps plein
Équipe de la haute direction	6
Ingénierie et gestion des actifs	35
Exploitation des ponts et installations	38
Services corporatifs	25
<b>Total</b>	<b>104</b>

Quarante-cinq membres du personnel au pont Blue Water sont syndiqués et bénéficient d'une convention collective venant à échéance en novembre 2019. Aucun changement majeur au personnel n'est prévu durant cette période.

De plus, le personnel du pont international des Mille-Îles et de celui du pont international de Sault Ste. Marie relève du partenaire américain; il n'est donc pas touché par les politiques et procédures du service des ressources humaines de la SPFL.

## Initiatives opérationnelles notables

Dans ses rapports précédents, la SPFL a présenté le rendement de ses programmes selon quatre catégories : gestion des actifs, production de recettes, soutien aux services commerciaux et frontaliers, de même que services internes. En général, ses initiatives stratégiques couvrent simultanément plusieurs de ces catégories, ce qui lui permet de maximiser le rendement de ses efforts. Ainsi, les trois premières catégories profiteraient d'un investissement dans la modernisation des installations, en plus d'améliorer l'infrastructure et les ressources disponibles des services internes.

L'exercice qui se termine a été marqué par plusieurs événements et activités qui ont eu des conséquences importantes sur les activités de la Société et ses quatre catégories de programme, ou qui pourraient en avoir à l'avenir. Voici donc un survol de ces incidents avec leur contexte et leurs détails spécifiques.

### Pont international de Sault Ste. Marie

Au pont international de Sault Ste. Marie, le projet de réaménagement de l'esplanade canadienne de 51,6 M\$ s'est achevé le 15 décembre 2017 après huit ans de travaux, et ses installations, celles de l'ASFC et la boutique hors taxes peuvent maintenant accueillir la collectivité dans des locaux plus vastes et plus modernes.

L'arche canadienne a été repeinte en 2017 en utilisant une nouvelle technique ne nécessitant qu'une seule couche, ce qui est à la fois plus économique et plus rapide que les anciennes méthodes, en plus de minimiser les effets nuisibles sur l'environnement et les voyageurs. Ce projet de 3,5 M\$ a été lancé le 1er mai et s'est terminé le 13 octobre, soit près de trois semaines avant l'échéance et selon le budget prévu.

### Pont Blue Water

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

Il a été proposé d'ajouter une voie en boucle à l'esplanade canadienne dans le plan directeur de ce pont, ce qui permettrait de retirer plus facilement un véhicule qui entrave la voie principale, faciliterait l'issue de véhicules inadmissibles au Canada et qui doivent donc retourner aux États-Unis, et donnerait accès aux installations de courtage en douane de l'immeuble administratif de la SPFL pour les véhicules commerciaux à destination des États-Unis.

Les mesures antifraude pour le bureau de change représentent un fardeau croissant pour la Société, et celle-ci a donc procédé à l'évaluation de ce service afin de déterminer s'il était viable de le maintenir. Des démarches ont donc été entreprises pour le transférer vers un tel fournisseur, en parallèle avec d'autres commerces de détail. À terme, les revenus provenant de ce service seront remplacés par le loyer payé par ce fournisseur et par l'entente de partage des bénéfices.

À noter qu'en raison de la distance qui le sépare de Windsor, le pont Blue Water joue un rôle crucial pour la santé économique et commerciale du pays, car il constitue la seule véritable solution de redondance pour le transport de marchandises dans la région.

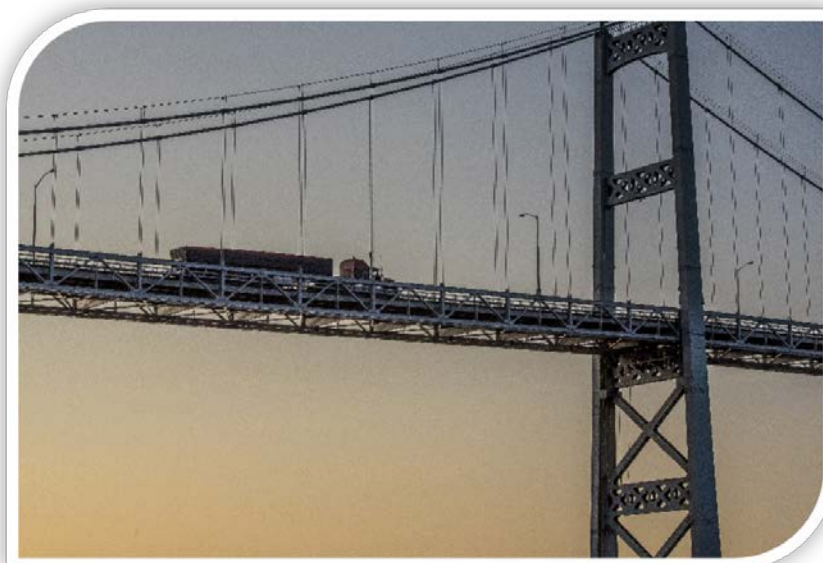
### Pont international des Mille-Îles

Après un investissement de 60 M\$ et trois ans de travaux, le réaménagement de l'esplanade des douanes canadiennes s'est terminé le 28 novembre 2017. Grâce aux nouvelles installations modernes, l'ACIA et l'ASFC peuvent maintenant accueillir un plus grand nombre de véhicules et peuvent plus facilement séparer les voyageurs particuliers et commerciaux.

D'autre part, on prévoit finaliser la refonte du système de gestion des péages pour ce pont au cours de l'exercice 2018-2019.

### Pont international de la voie maritime

Le trafic au pont international de la voie maritime a augmenté de plus de 4 % au cours de 2017, mais les passages sans péage ont augmenté plus rapidement que ceux avec péage. La Société cherche donc des appuis de la Couronne pour compenser ce manque à gagner, et cet enjeu constitue une préoccupation cruciale pour assurer la viabilité financière à long terme de ce pont.



## Objectifs, activités et résultats stratégiques

La SPFL, comme elle existe aujourd'hui, a vu le jour au début de 2015 après la fusion de l'entité qui l'a précédée avec ses filiales. Depuis, la Société s'est concentrée sur la consolidation et la rationalisation de ses processus internes. À l'heure actuelle, avec l'établissement d'un nombre croissant de jalons stratégiques originaux, la Société se trouve à l'aube d'un nouvel horizon stratégique. Elle a établi ses fondations opérationnelles, et peut désormais tirer parti de sa consolidation et de ses gains d'efficacité pour mettre en place des mesures fondées sur les connaissances acquises au cours des dernières années. À partir de l'exercice 2018-2019, elle passera donc d'une stratégie axée sur la transformation et l'harmonisation à une axée sur la croissance de son portefeuille.

### Objectifs stratégiques

L'horizon stratégique de la Société est maintenant axé sur ses activités de base. Bien que la pérennité et la sécurité de ses actifs et l'optimisation de ses activités demeurent des éléments fondamentaux de son mandat, l'accent sera dorénavant mis sur la croissance des recettes grâce à une approche active de la gestion des péages et sur la viabilité à long terme par l'entretien assidu de ses éléments d'actif.

La Société se concentrera ainsi sur les éléments suivants pour atteindre ces objectifs :

1. Croissance des recettes des péages,
2. Exploitation de la relation positive avec les services frontaliers partenaires afin d'assurer un traitement rapide des passages;
3. Adoption de la technologie avancée afin de créer un effet de levier et de favoriser l'innovation et la modernisation.

### Principales activités prévues

En plus des activités de routine, la Société prévoit d'accomplir les activités stratégiques graduelles suivantes :

Objectif principal	Activités	Résultats prévus	Mesures du rendement	Niveau de risque
Production de recettes	Maintien ou augmentation des installations et services aux voyageurs	Renouvellement des services, nouveaux services, ou baux commerciaux	Augmentation des revenus locatifs	Moyen
Relations et partenaires	Valorisation de l'efficacité et de la cohérence pour les partenaires frontaliers	Réduction du temps d'attente aux frontières	Fréquence des réunions de coordination stratégique locales	Moyen Dépendance envers des entités externes
	Développement des comptes clients	Services Web axés sur la clientèle	Facilité d'adoption du nouveau programme	Faible



Objectif principal	Activités	Résultats prévus	Mesures du rendement	Niveau de risque
Innovations technologiques	Amélioration de l'image de marque et des interactions avec la clientèle	Nouveau site Web intégré Autogestion des comptes clients	Lancement et promotion du site Web (2018-19) Augmentation des inscriptions et de l'utilisation des fonctions d'autogestion (annuelle)	Moyen Réputation et image de marque
	Développement d'un programme de gestion des actifs	Mise en œuvre d'un système de gestion des actifs aux fins de collecte et d'analyses de données, ainsi que de production de rapports concernant les immobilisations	Planification principale des actifs et des budgets guidée par le programme de gestion des actifs (2020-21)	Faible
	Amélioration de la perception des péages	Mise à jour des systèmes de gestion des péages et des paiements	Lancement des systèmes Partenariats avec des gestionnaires multipéages externes	Moyen Réseau routier complexe et coûteux
	Extraction de données et ciblage des messages	Amélioration des fonctions d'analyse des données	Activités de marketing principales guidées par l'analyse des données (2020-21)	Faible

### Priorités d'exploitation à court terme

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

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

- L'intégrité structurelle des ponts
- Le service à la clientèle
- La sécurité des clients et des employés
- L'amélioration des installations des ponts

- La sécurité opérationnelle du périmètre des ponts et des esplanades
- L'autonomie financière
- Les relations avec les intervenants
- Les ressources humaines.

## Évaluation des risques

La Société surveille et gère son profil selon sept catégories de risque (en ordre décroissant d'importance) : la technologie, la finance, la sécurité, l'intégrité des actifs, la concurrence, la transition des activités et la gestion de la main-d'œuvre.

Compte tenu de la situation actuelle de l'organisation après la fusion, la stabilité de la main-d'œuvre a été assurée à long terme et les deux dernières catégories ne représentent plus de risques actifs.

Parmi les catégories restantes, les principaux facteurs de risque sont les suivants :

- Veiller à ce que les technologies de la Société demeurent pertinentes et à jour, en particulier dans les domaines de la sécurité de l'information, du traitement des paiements et de l'archivage de documents;
- Guetter constamment les rentes et finances au pont international de la voie maritime et tenter graduellement de les résoudre.

La Société est actuellement en train de définir ses exigences pour un nouveau système de paiement dans le but d'atténuer ses risques dans ce domaine. De plus, elle évalue les partenariats potentiels avec des fournisseurs de systèmes d'automatisation des péages bien établis. Une solution de gestion des documents et des dossiers électroniques conforme à la norme GCDocs est en cours d'installation, ce qui devrait assurer sa longévité en matière de gestion des documents et des archives.

Pour s'assurer que les dépenses opérationnelles de sa filiale CPIVM respectent son budget et ses recettes, la CPIVM a mis en œuvre une stratégie de gestion des coûts prudente.



## Survol des finances

À l'heure actuelle, les opérations de la SPFL sont financièrement autonomes et la Société collabore avec la Couronne à gérer les coûts encourus à la suite des récentes dépenses d'immobilisations d'importance. L'objectif final de la SPFL est d'acquiescer l'autonomie financière complète : générer suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses opérationnelles et dégager les excédents budgétaires nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs en capitaux, notamment la construction, la réfection et l'amélioration des ponts.

Les revenus d'exploitation de la SPFL dérivent présentement des :

- Péages perçus aux ponts internationaux (**88 %**);
- Contrats de location et permis (**11 %**) obtenus des sources suivantes :
  - Immeubles commerciaux situés aux esplanades comme les boutiques hors taxes, les services d'alimentation, ainsi que les édifices dédiés aux opérations de courtage;
  - Immeubles situés aux abords des ponts qui sont conservés pour une utilisation ultérieure;
  - Licences et permis pour les services publics et les autres services exploitant les droits de passage;
- Intérêts et autres revenus divers (**1 %**).

Le gouvernement a également contribué au financement des biens de la SPFL. L'utilisation de ces fonds est limitée à certains importants projets d'immobilisations et certaines situations d'urgence. À terme, la SPFL vise à constituer une réserve opérationnelle suffisante qui lui permettrait de réduire sa dépendance financière envers Sa Majesté, ainsi que de répartir ses ressources et partager son expertise à tous les emplacements, le tout en explorant les possibilités permettant d'enregistrer une vigoureuse croissance des revenus et en optimisant l'état du portefeuille d'actifs. D'ici là, la SPFL gère les contraintes de financement existantes par emplacement.

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT									
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget					
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	
TOTAL DES REVENUS	43,611	42,420	43,776	42,591	44,068	45,082	45,602	46,086	
TOTAL DES CHARGES	42,292	41,757	40,178	42,864	43,027	43,738	44,819	45,514	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	1,319	663	3,598	(273)	1,041	1,344	783	572	
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	3,135	4,789	2,237	4,082	4,202	4,202	4,202	4,202	
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(5,114)	(4,917)	(4,753)	(4,296)	(3,899)	(3,516)	(3,056)	(2,612)	
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(660)	535	1,082	(487)	1,344	2,030	1,929	2,162	

## Investissements en immobilisations

Les grands projets d'immobilisations ont été financés par des crédits parlementaires spéciaux : la réfection de l'esplanade des douanes canadiennes au pont international de Sault Ste. Marie, la réfection des installations canadiennes au point d'entrée à Lansdowne (au pont international des Mille-Îles), la construction du nouveau pont du chenal nord, ainsi que les améliorations au pont international de la voie maritime. Ces récents projets sont presque terminés. En 2017, le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers a autorisé une étude de conception et de faisabilité de 700 000 \$ pour la SPFL afin d'optimiser le complexe douanier du pont international de la voie maritime.

La Société devra mettre en branle des projets d'immobilisation de 20,55 M\$, desquels quasiment 3,8 M\$ seront financés par la Couronne et le solde par l'entremise des opérations de la SPFL. Environ 67 % des projets financés par la SPFL seront réalisés sur le pont et l'esplanade du pont Blue Water à Point Edward. Ces projets règlent certains éléments du plan directeur de l'endroit. Le solde de 33 % des dépenses de la SPFL provient de la part de la Société dans les projets conjoints avec ses partenaires exploitants et d'autres travaux divers.

De plus, la Société a présenté des propositions à l'État pour le financement d'améliorations supplémentaires au pont international de Sault Ste. Marie et pour accélérer l'exécution des travaux liés au plan directeur du pont Blue Water (en plus des travaux devant être exécutés par la Société).

INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)								
	Réel 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget				
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
FINANCEMENT								
Dépenses financées par le gouvernement	56,410	30,345	34,787	3,793	-	-	-	-
Dépenses financées par la SPFL	3,446	2,727	11,107	16,759	11,538	6,965	9,519	6,833
TOTAL DU FINANCEMENT	59,856	33,072	45,894	20,552	11,538	6,965	9,519	6,833

## Dette

À court terme, la SPFL gère les contraintes financières et les dettes existantes par emplacement, comme mentionné précédemment. La Société dispose de contrats de financement pour acquitter la partie des grands projets d'immobilisations qui ne peut pas être couverte par le financement accessible dans le portefeuille. En vertu de la *Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013*, la SPFL peut emprunter un maximum de 130 M\$ avec l'approbation du ministre des Finances.

La SPFL dispose de cinq contrats de financement pour financer la réfection d'immobilisations et d'infrastructures. Il s'agit de quatre contrats de prêts non remboursés ainsi qu'une émission d'obligations émise par les anciennes filiales de la Société avant la fusion. Au 31 mars 2018, le solde de ces contrats s'établira à 8,9 M\$ pour les prêts et 63,9 M\$ pour le solde du capital pour les prêts obligataires. En vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre des Finances a approuvé les conditions de chacun de ces accords financiers.

## Perspectives financières

Standard & Poor's Financial Services LLC évalue régulièrement les risques financiers de la SPFL. S&P Global Ratings a maintenu à « A » pour la SPFL ses notes d'émetteur de crédit à long terme et de créances non garanties à long terme, et sa perspective générale est passée de « stable » à « positive », ce qui représente une amélioration. Cette amélioration est fondée sur le constat que la Société pourrait augmenter les droits de péage au besoin, qu'il existe une variété d'immobilisation et que la Société est liée au gouvernement du Canada par son statut de société d'État. En effet, Standard and Poor's prévoit une stabilisation relative de l'achalandage sur les ponts de la SPFL au cours des deux prochaines années, et le niveau d'endettement de la Société devrait s'améliorer grâce à sa stratégie de désendettement concertée. La réduction des risques financiers pourra donc compenser les risques accrus découlant d'une renégociation des accords commerciaux et d'une concurrence plus ferme à moyen terme.

La source de revenus est soutenue par la distribution de marchandises par camion, qui représente le plus important mode de livraison pour 90 à 95 % des exportations de l'Ontario à destination du marché américain. Le portefeuille de ponts de la SPFL représente plus de 32 % des passages de camions entre l'Ontario et les

états du Michigan et de New York. La SPFL fait face à la concurrence d'autres ponts vers les États-Unis, mais ces installations concurrentes desservent des régions économiques largement différentes.

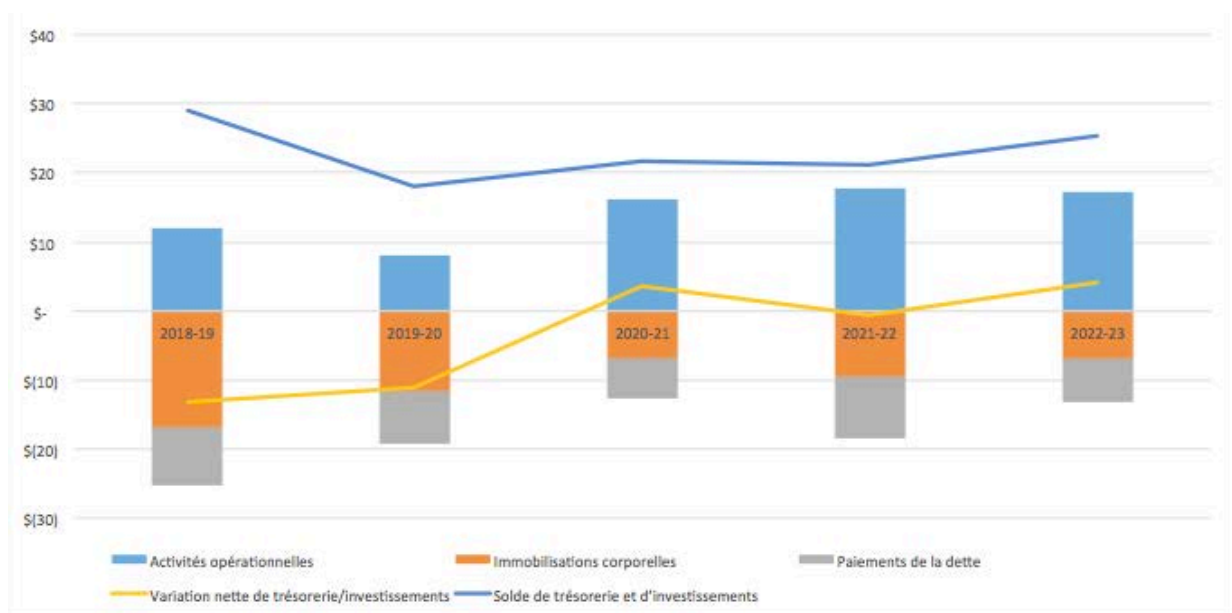
Bien que la SPFL exerce un certain contrôle sur les péages, il est important de noter que les ponts internationaux sont gérés de façon conjointe avec les partenaires américains en vertu d'accords internationaux. En ce qui concerne les revenus, la capacité de modifier unilatéralement les droits de péage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

Pour ce qui est des dépenses, alors que les propriétaires des ponts canadiens doivent se conformer à l'article 6 de la *Loi sur les douanes* ainsi qu'à la *Loi sur la santé des animaux* et fournir des installations à l'Agence des services frontaliers du Canada ainsi qu'à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, les propriétaires ou les exploitants des ponts américains n'ont pas l'obligation de payer de telles dépenses pour les installations douanières du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (U.S. Customs and Border Protection). De plus, compte tenu des ententes signées par la Couronne prévoyant un passage sans frais pour les membres de la communauté autochtone, cet article de la *Loi sur les douanes* ne s'applique pas au pont international de la voie maritime puisque le péage non concurrentiel menacerait de manière frappante la viabilité financière de ces installations.

Enfin, on prévoit que le fardeau global de la dette de la Société diminuera, afin de réduire rapidement le solde des prêts. Avec cette stratégie toutefois, la société souhaite en même temps maintenir de bons ratios de couverture du service de la dette (RCSD). Au cours de la période de planification, le ratio devrait passer de 1,16 fois au 31 mars 2017 à 1,41 fois au 31 mars 2019. D'ici la fin de la période de planification, ce ratio devrait s'établir à 1,87 fois. Cette judicieuse stratégie de gestion de la dette permettra de réduire le remboursement de la dette pendant la durée des prêts et réduira au minimum le besoin d'un endettement supplémentaire.

## Prévisions des flux de trésorerie

Un résumé de la situation financière de la SPFL pour la période couvrant le plan d'entreprise est illustré à la figure suivante. Les flux de trésorerie de chaque exercice sont affichés par rapport à la valeur totale de trésorerie et des investissements budgétés.



## Annexes

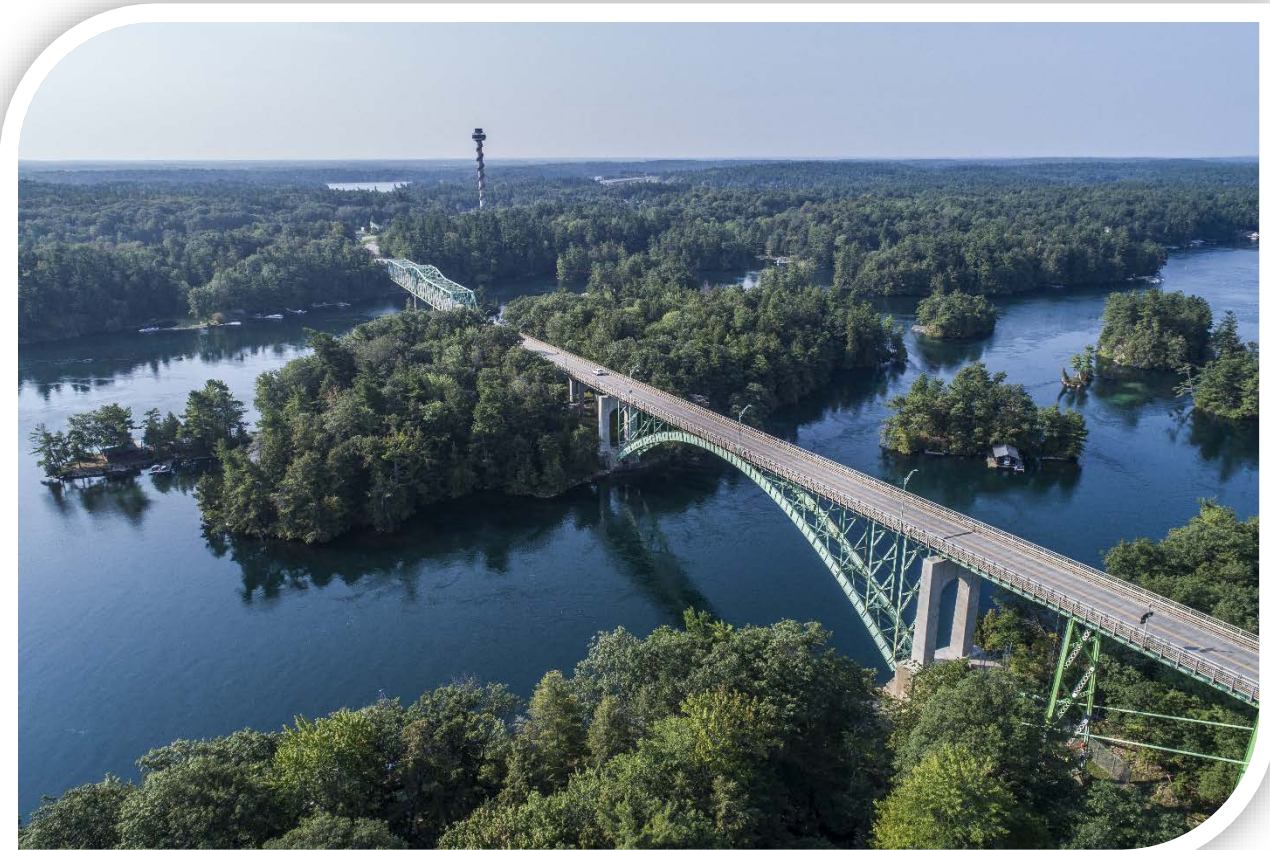
1. Directives ministérielles
2. Structure de gouvernance de la Société
3. Rendement
4. Engagement en matière de résultats de la présidente et première dirigeante
5. Attestation de la chef des finances
6. États financiers
7. Plan d'emprunt
8. Gestion des risques
9. Conformité aux exigences législatives et réglementaires
10. Priorités du gouvernement et de la direction
11. Abréviations
12. Remerciements



## Directives ministérielles

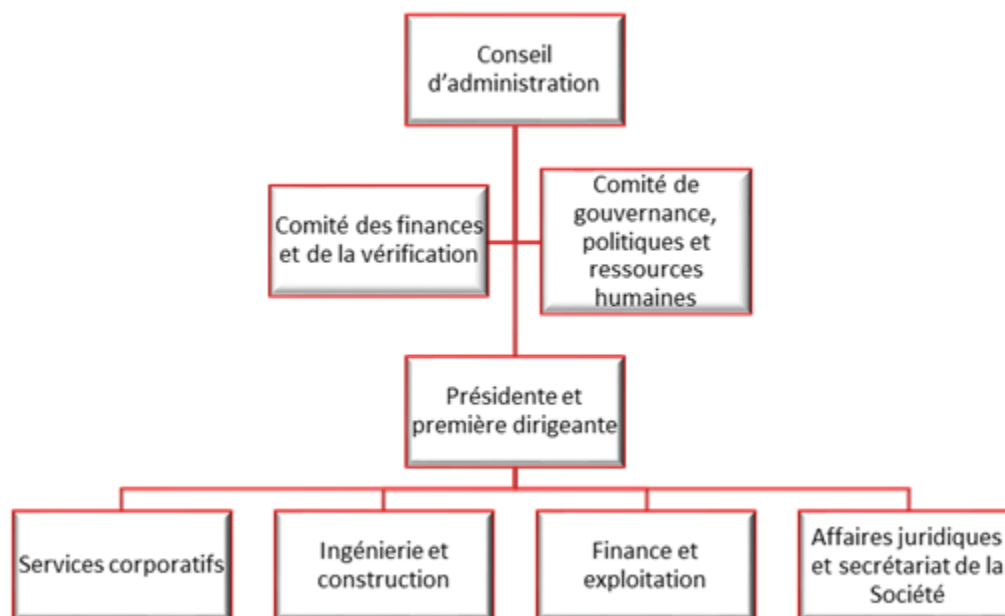
La Société des ponts fédéraux Limitée fonctionne actuellement en suivant les recommandations transmises dans la lettre de mandat du premier ministre datée du 12 novembre 2015 envoyée par l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports et transmise à la présidente et première dirigeante.

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



## Structure de gouvernance de la Société

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



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

### Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

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

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

Le Conseil a instauré une charte pour chacun des comités permanents ainsi que des lignes directrices opérationnelles qui régissent les activités de chaque comité. Le Conseil peut mettre sur pied d'autres comités au besoin pour l'aider à assumer ses responsabilités.



## Membres du conseil d'administration

Poste	Lieu	Date de nomination	Durée
<b>Connie Graham</b> Présidente	London, Ontario	1 <sup>er</sup> février 2015	5 ans
<b>Gary Atkinson</b> Administrateur	Wyoming, Ontario	1 <sup>er</sup> février 2015	4 ans
<b>Pascale Daigneault</b> Administratrice	Sarnia, Ontario	1 <sup>er</sup> février 2015	3 ans
<b>Diana Dodge</b> Administratrice et vice-présidente	Brockville, Ontario	1 <sup>er</sup> février 2015	3 ans
<b>Micheline Dubé</b> Administratrice, Présidente et première dirigeante	Ottawa (Ontario)	1 <sup>er</sup> février 2015	4 ans
<b>Richard Talvitie</b> Administrateur	Pont international de Sault Ste. Marie, Ontario	1 <sup>er</sup> février 2015	4 ans
<b>Deborah Tropea</b> Administratrice	Cornwall (Ontario)	1 <sup>er</sup> février 2015	3 ans

Comme l'indique le tableau qui précède, trois postes au Conseil sont sujets à changement ou renouvellement au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2018. Trois autres postes, notamment la présidente et première dirigeante, devraient changer ou être renouvelés au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2019. Ces changements apportés à la composition du Conseil pourraient avoir une incidence sur la continuité de l'entreprise et éventuellement mener à des ajustements aux orientations de la Société et à ses stratégies.

## Comités

### Comité des finances et de la vérification

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

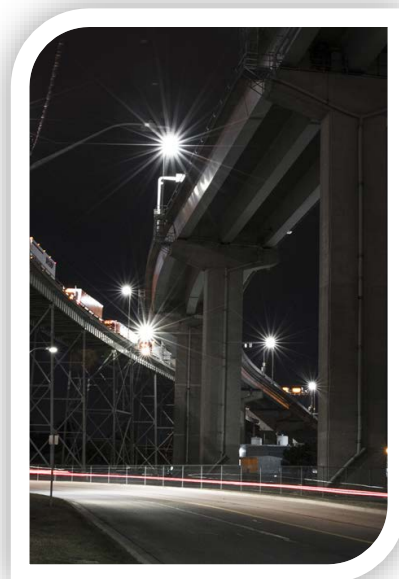
Le comité est chargé d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard des états financiers, de la vérification interne de la Société et du rapport annuel du vérificateur de la Société. Il est également responsable d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard d'un examen spécial, ainsi que sur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

Membres : Le comité est formé de trois administrateurs nommés par le Conseil, dont l'un est nommé à la présidence du comité. La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

### Comité de gouvernance, politiques et ressources humaines

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

Membres : Ce comité est composé d'au moins deux membres du Conseil qui ont été nommés par le Conseil sur recommandation de la présidente du Conseil. Un des membres est désigné par le Conseil comme étant le président du comité, sur recommandation de la présidente du Conseil. La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.



### Régime de vérification

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

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

### Cadres supérieurs

Les personnes qui suivent détiennent un poste de la haute direction au sein de la Société :

Nom	Titre
Natalie Kinloch	Chef des finances et des opérations
Thye Lee	Vice-président, ingénierie et construction
Anthony Pickett	Dirigeant principal des services corporatifs
Jacques E. Pigeon, c.r.	Vice-président, Affaires juridiques, et secrétaire de la Société

### Exploitation des ponts

La structure organisationnelle de la Société qui suit lui permet de gérer tous les ponts au sein d'un portefeuille, partageant ainsi le personnel, l'expertise, le soutien aux infrastructures, les revenus, les frais et les meilleures pratiques grâce à un cadre administratif commun qui est bénéfique pour les quatre actifs.

	<b>Pont international de Sault Ste. Marie</b>	<b>Pont Blue Water</b>	<b>Pont international des Mille-Îles</b>	<b>Pont international de la voie maritime</b>
<b>Propriété de la SPFL</b>	50 % du pont; 100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée	50 % de chacun des ponts jumeaux; 100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée	100 % du pont canadien 50 % du pont Rift; 100 % des esplanades canadiennes et des points d'entrée	100 % du pont du chenal nord; 100 % de l'esplanade des douanes canadiennes et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud
<b>Partenaires étrangers</b>	Michigan Department of Transportation	Michigan Department of Transportation	Thousand Islands Bridge Authority, une société d'intérêt public de l'État de New York en vertu de la <i>Public Authorities Law</i>	Saint Lawrence Seaway Development Corporation, une agence du United States Department of Transportation
<b>Exploitants des ponts</b>	International Bridge Administration, une unité administrative distincte du Michigan Department of Transportation, aux pouvoirs délégués par la Sault Ste. Marie Bridge Authority, elle-même une entité constituée par le Michigan Department of Transportation, et par la SPFL	Partie canadienne : SPFL  Partie américaine : Michigan Department of Transportation	Thousand Islands Bridge Authority	Corporation du pont international de la voie maritime, limitée, une société d'État canadienne affiliée
<b>Structure de gouvernance</b>	Huit administrateurs, dont quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan et quatre Canadiens nommés par la SPFL	Partie canadienne : SPFL  Partie américaine : Michigan Department of Transportation	Un président américain ainsi que six administrateurs nommés par le Jefferson County : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par la SPFL)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par la Saint Lawrence Seaway Development Corporation)

## Rendement

Les renseignements qui suivent effectuent un survol du rendement de la Société à jour et les résultats visés comme indiqué dans l'annexe du plan d'entreprise de 2018-2018 à 2020-2021.

### Évaluation du rendement à court terme

Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Stratégie de collecte d'information	État actuel
Infrastructures fiables et sécuritaires	Inspection des ponts	Note de passage pour tous les ponts	Évaluations annuelles	Atteint
	Programme de gestion des actifs	Rapports et mesures des actifs (seuils à déterminer)	Établissement d'un plan de gestion des actifs en 2018-19	Progrès dans les délais
	Programmes de sécurité et préparation aux situations d'urgence	Plan mis en œuvre et revu	Évaluations annuelles	Calendrier respecté
Passages de la frontière ouverts	Projets de construction d'immobilisations	Projets respectant les échéanciers et le budget	Présentation trimestrielle des progrès	Atteint
	Soutien aux activités de l'ASFC et de l'ACIA	Agences partenaires atteignant leurs objectifs	Évaluations annuelles	Progrès réalisés
Prévisibilité des flux de revenus et de trafic	Projets de construction d'immobilisations	Projets respectant les échéanciers et le budget	Utilisation des données mensuelles de la Public Border Operators Association	Atteint
	Automatisation des systèmes de péage	Pont Blue Water en 2017, Pont des Mille-Îles en 2018	Implantation de nouveaux systèmes	- Fin imminente du projet au pont Blue Water - Contrat attribué pour le système de péage au pont de la rivière des Mille-Îles
	Stratégie de diversification des revenus	Création du plan marketing	Analyse des revenus terminée en 2017-18	Atteint

Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Stratégie de collecte d'information	État actuel
Efficacité opérationnelle	Alignement des politiques relatives aux péages	Programme de vérification des péages en 2017-18	Activité terminée	Calendrier respecté
	Intégration des systèmes financiers	Activité terminée en 2018	Activité terminée	Progrès dans les délais.
Outils et processus liés à la prise de décisions éclairées	Évaluation des taux de change des devises	Terminé en 2017-18	Activité terminée	Calendrier respecté
	Stratégie de diversification des revenus	Création du plan marketing et analyse des revenus terminées en 2017-18	Activité terminée	Atteint
	Analyse de la gestion des relations avec les clients	Évaluation dans le cadre du plan marketing et analyse terminée en 2017-18	Activité terminée	Calendrier respecté
Cohérence opérationnelle	Cadre financier commun	Intégration des politiques et des systèmes pour les ressources humaines, la finance et l'informatique en 2017	Activité terminée	Progrès dans les délais.
Approche commune de prestation de services	Partage des infrastructures et des ressources par tous les ponts		Activité terminée	Progrès dans les délais.

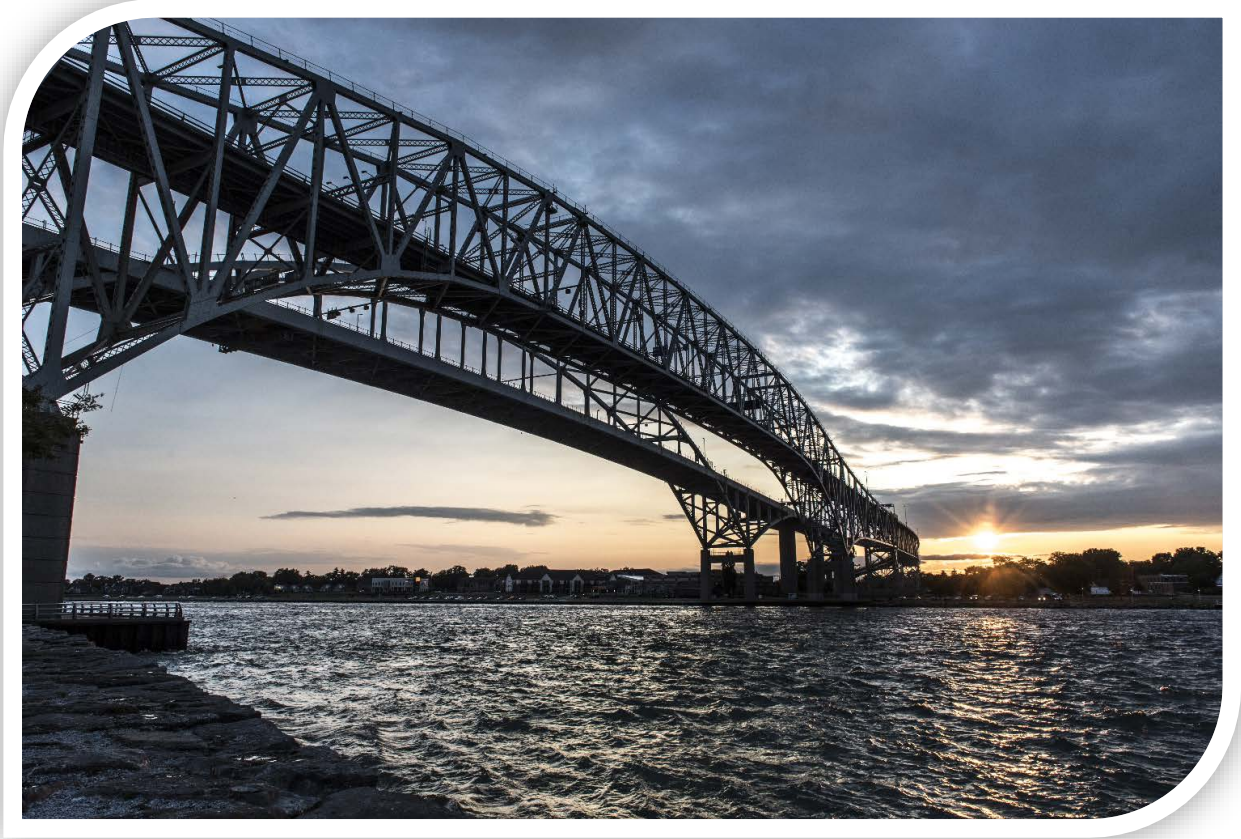
### Évaluation du rendement à moyen terme

Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Stratégie de collecte d'information
Prestataire de services fiables et bénéficiant de la confiance du public	Croissance de la part du marché	Passages de la SPFL maintenant collectivement une croissance annuelle positive pour le trafic voyageur et le trafic commercial par rapport aux autres emplacements en Ontario	Utilisation des données mensuelles de la Public Border Operators Association
Unification de l'approche liée aux données et aux rapports financiers	Gestion des finances complètement intégrée	Activité terminée en 2018	Activité terminée

Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Stratégie de collecte d'information
Prestation de services, soutien, et processus accélérés et simplifiés	Mise en place de l'automatisation et du soutien à l'ASFC et à l'ACIA	Agences partenaires atteignant leurs objectifs	Évaluations annuelles
Croissance et diversification des revenus	Mise en œuvre du plan marketing	Objectifs à discuter	Évaluations mensuelles
Paix sociale	Négociation de la convention collective	Nouvelle convention collective en vigueur en 2019-2010	Engagement proactif envers le syndicat

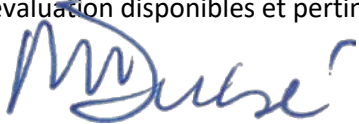
### Évaluation du rendement à long terme

Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Stratégie de collecte d'information
Actifs à long terme	Investissements en immobilisations durables	Allocation des dépenses uniquement à l'entretien	Analyse financière de la dette et des dépenses d'immobilisations
Fiabilité du soutien aux actifs	Investissements en immobilisations durables	Allocation des dépenses uniquement à l'entretien	Analyse financière de la dette et des dépenses d'immobilisations
Croissance du flux de trafic	Croisement des données	Résultats alignés à la croissance du PIB canadien ou plus avantageux, et proches de la concurrence	Utilisation des données mensuelles de la Public Border Operators Association
Croissance des revenus nets	États des résultats et bilan	Résultats alignés à la croissance du PIB canadien ou plus avantageux	Évaluations mensuelles
Atteinte de l'autonomie financière	Stratégie de gestion de la dette	Acquittement de la dette en 2028, comme prévu	Évaluations mensuelles
Renforcement de l'économie	Croissance du trafic et de la part du marché	Passages de la SPFL maintenant collectivement une croissance annuelle positive pour le trafic voyageur et le trafic commercial par rapport aux autres emplacements en Ontario	Utilisation des données mensuelles de la Public Border Operators Association



# Engagement de la présidente et première dirigeante en matière de résultats

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



Micheline Dubé, Présidente et première dirigeante  
La Société des ponts fédéraux Limitée

1<sup>er</sup> février 2018

Date





## Attestation de la chef des finances

En ma qualité de chef des finances de la Société des ponts fédéraux Limitée, j'ai examiné le plan d'entreprise et les renseignements à l'appui que j'ai jugés nécessaires à la date indiquée ci-après. Je tire les conclusions suivantes après cette vérification en bonne et due forme :

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 indiquées et corroborées.
2. Le plan divulgue les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la sensibilité des exigences financières aux changements dans les hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques associés, avec l'observation suivante :

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

3. Le plan indique les besoins en ressources financières et ceux-ci sont conformes aux hypothèses énoncées. De plus, il présente des options visant à contenir les coûts.
4. Le plan propose un financement suffisant pour répondre aux besoins de la Société pour la durée prévue du présent plan d'entreprise, avec les remarques suivantes, y compris certaines à propos de crédits qui n'ont pas encore été approuvés.
5. Le plan d'entreprise est conforme aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les instances appropriées pour la gestion financière sont en place (ou sont recherchées tel que décrit dans le présent plan d'entreprise).
6. Des contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la Société et de sa filiale en propriété exclusive, avec la remarque suivante :  
Le plan d'entreprise de la SPFL propose des budgets et des états financiers consolidés qui présentent notamment des renseignements financiers et des hypothèses pour une filiale et des partenaires américains. Bien que les informations financières reçues soient validées par des processus qualitatifs et quantitatifs et des contrôles internes, un risque budgétaire demeure, qu'il s'agisse d'une erreur dans les prévisions ou dans l'application de normes comptables, ou encore d'omissions par des tiers. Si un tel risque se concrétisait, il pourrait altérer de façon importante les hypothèses, prévisions et budgets prévus au présent plan selon son amplitude, ce qui exigerait la modification de ces hypothèses, prévisions et budgets.

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



Natalie Kinloch, chef des finances et des opérations  
La Société des ponts fédéraux Limitée

1<sup>er</sup> février 2018

Date

## États financiers

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

Les perspectives opérationnelles et l'ensemble des valeurs de comparaison par rapport à l'exercice précédent reflètent la comptabilité consolidée selon l'IFRS.

Pour l'exercice 2017-2018, les dépenses devraient dépasser de 1,6 M\$ les prévisions budgétaires, ce qui s'ajoute à un déficit de 1,4 M\$ aux revenus. Les divergences entre les plus récentes prévisions et celles du budget s'expliquent principalement par l'effet du taux de change sur les coûts et les actifs et sur la demande réduite pour les services du bureau de change qui sont sur le point d'être cédés. La grande disparité entre les devises canadiennes et américaines, en particulier au début du présent exercice, est responsable de la baisse des services de change. La SPFL a pu améliorer ses prévisions pour le plan de remboursement de ses éléments d'actif grâce à sa sage gestion des projets d'investissement des capitaux financés par la Couronne, ce qui se traduit par des résultats budgétaires généraux positifs.

À terme, la SPFL s'attend à clore l'exercice 2017-2018 avec une situation financière favorable et plus solide que celle de l'exercice précédent.

Les perspectives budgétaires au-delà de 2018 supposent des flux de trafic constants et en croissance, un comportement opérationnel conforme aux approches actuelles, et des ajustements effectués à l'égard de facteurs économiques typiques et prévisibles comme l'inflation. La croissance potentielle du revenu découlant de nouvelles sources de revenus ou les dépenses découlant d'importants investissements en immobilisations non planifiés ne sont pas prises en compte dans les prévisions budgétaires.

### Facteurs de planification financière

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

#### Taux d'intérêt :

Compte tenu des prévisions de la Banque du Canada, on a utilisé les taux d'intérêt suivants :

Court terme (moins d'un an)	0,85 %
Taux pour un an	1,10 %
Moyenne à long terme (plus d'un an)	1,60 %

#### Taux d'inflation :

La Société a utilisé les taux d'inflation suivants pour calculer la valeur des biens et services :

2019-2020	1,7 %	2020-2021	1,7 %
2021-2022	1,7 %	2022-2023	1,7 %

La Société a utilisé les taux d'inflation suivants pour calculer la valeur des salaires :

2019-2020	1,5 %	2020-2021	1,5 %
2021-2022	1,5 %	2022-2023	1,5 %

#### Taux de change :

Pour 2018-2019 et 2019-2020	1 \$ CA = 0,78 \$ US	1 \$ US = 1,28 \$ CA
À partir de 2020-2021	1 \$ CA = 0,77 \$ US	1 \$ US = 1,30 \$ CA

## Situation financière

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE								
au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget				
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Charges payées d'avance	649	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	42,881	38,962	37,183	25,084	15,842	19,155	18,207	20,806
Actif à long terme								
Actifs immobilisés	384,386	400,290	405,078	403,345	396,683	385,268	375,712	363,277
Contrats de location immobilisés	-	-	-	-	2,167	1,887	1,607	1,327
Incitatif à la location	265	249	248	233	217	201	185	169
Placements	6,800	7,800	7,500	7,500	5,500	5,500	5,000	6,500
TOTAL DE L'ACTIF À LONG TERME	391,451	408,339	412,826	411,078	404,567	392,856	382,504	371,273
TOTAL DE L'ACTIF	434,332	447,301	450,009	436,162	420,409	412,011	400,711	392,079
PASSIF								
Passif à court terme								
Fournisseurs et autres créiteurs	12,026	8,000	9,000	6,500	4,000	4,000	4,000	4,000
Avantages sociaux	820	800	605	805	810	816	822	829
Provisions	1,372	-	-	5,000	-	-	-	-
Retenues de garantie	2,663	1,000	2,453	500	500	200	200	200
Produits différés	2,698	2,624	3,542	2,635	2,726	2,789	2,821	2,851
Partie à court terme des contrats de location immobiliers	-	-	-	-	280	280	280	280
Partie à court terme des emprunts	4,578	3,504	3,504	2,428	139	2,834	-	-
Partie à court terme des obligations à payer	4,556	4,863	4,863	5,191	5,540	5,914	6,312	6,737
Partie à court terme du financement d'immobilisation	1,895	4,082	3,694	4,202	4,202	4,202	4,202	4,202
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	30,608	24,873	27,661	27,261	18,197	21,035	18,637	19,099
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	-	-	-	-	1,887	1,607	1,327	1,047
Emprunts à payer	8,988	5,402	5,402	2,974	2,834	-	-	-
Obligations à payer	61,915	57,052	57,052	51,861	46,320	40,407	34,095	27,358
Avantages sociaux	7,573	8,500	7,650	8,550	8,600	8,650	8,700	8,750
Produits différés	1,820	1,700	2,182	1,650	1,575	1,500	1,425	1,350
Financement d'immobilisation différé	81,261	106,289	104,457	105,880	101,678	97,476	93,274	89,072
Provisions	4,194	5,000	-	-	-	-	-	-
Incitatif à la location	271	248	248	236	224	212	200	188
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	166,022	184,191	176,991	171,151	163,118	149,852	139,021	127,765
TOTAL DU PASSIF	196,630	209,064	204,652	198,412	181,315	170,887	157,658	146,864
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non distribués	237,735	238,270	245,157	237,783	239,127	241,157	243,086	245,248
Cumul des autres éléments du résultat global	(33)	(33)	200	(33)	(33)	(33)	(33)	(33)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	237,702	238,237	245,357	237,750	239,094	241,124	243,053	245,215
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	434,332	447,301	450,009	436,162	420,409	412,011	400,711	392,079

## Résultat

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget				
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
<b>REVENUS</b>								
Péages et services	30,955	30,191	31,048	30,272	31,649	32,085	32,510	32,895
Contrats de location et permis	4,166	4,082	4,200	4,532	4,587	4,646	4,702	4,759
Échange de devises	1,216	989	1,313	-	-	-	-	-
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	6,451	6,565	6,541	7,168	7,204	7,719	7,757	7,796
Intérêt	553	561	641	589	597	599	599	601
Autres	270	32	33	30	31	33	34	35
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>43,611</b>	<b>42,420</b>	<b>43,776</b>	<b>42,591</b>	<b>44,068</b>	<b>45,082</b>	<b>45,602</b>	<b>46,086</b>
<b>CHARGES</b>								
Exploitation	5,005	5,026	5,953	5,076	5,155	5,288	5,371	5,455
Charges liées au pont international des Mille-Îles	5,050	4,572	4,345	4,357	4,594	4,746	4,831	4,918
Échange de devises	624	950	873	-	-	-	-	-
Entretien	7,329	4,803	5,042	5,513	5,024	5,079	5,136	5,303
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3,289	2,444	2,174	3,338	3,318	3,394	3,449	3,506
Administration	6,803	6,694	7,007	7,083	6,736	6,851	6,957	7,065
Coûts de restructuration	-	100	200	-	-	-	-	-
Amortissement	14,192	17,168	14,584	17,497	18,200	18,380	19,075	19,267
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>42,292</b>	<b>41,757</b>	<b>40,178</b>	<b>42,864</b>	<b>43,027</b>	<b>43,738</b>	<b>44,819</b>	<b>45,514</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC</b>	<b>1,319</b>	<b>663</b>	<b>3,598</b>	<b>(273)</b>	<b>1,041</b>	<b>1,344</b>	<b>783</b>	<b>572</b>
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>								
Financement relatif à la responsabilité en matière de déclasserment	2,522	1,659	900	-	-	-	-	-
Amortissement de l'aide en capital reportée	613	3,130	1,337	4,082	4,202	4,202	4,202	4,202
<b>TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>	<b>3,135</b>	<b>4,789</b>	<b>2,237</b>	<b>4,082</b>	<b>4,202</b>	<b>4,202</b>	<b>4,202</b>	<b>4,202</b>
<b>POSTES HORS EXPLOITATION</b>								
Charges d'intérêt	(5,114)	(4,917)	(4,753)	(4,296)	(3,899)	(3,516)	(3,056)	(2,612)
<b>TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION</b>	<b>(5,114)</b>	<b>(4,917)</b>	<b>(4,753)</b>	<b>(4,296)</b>	<b>(3,899)</b>	<b>(3,516)</b>	<b>(3,056)</b>	<b>(2,612)</b>
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	<b>(660)</b>	<b>535</b>	<b>1,082</b>	<b>(487)</b>	<b>1,344</b>	<b>2,030</b>	<b>1,929</b>	<b>2,162</b>

## Flux de trésorerie

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE									
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)									
	Réel 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget					
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>									
Bénéfice net	(660)	535	1,082	(487)	1,344	2,030	1,929	2,162	
Ajustements :									
Amortissement de l'aide en capital reportée	(613)	(3,130)	(1,337)	(4,082)	(4,202)	(4,202)	(4,202)	(4,202)	
Amortissement des immobilisations corporelles	14,192	17,168	14,584	17,497	18,200	18,380	19,075	19,267	
Variation des avantages sociaux	65	907	155	55	55	56	56	57	
Perte à la cession d'actifs	68	-	-	-	-	-	-	-	
Variation du fonds de roulement :									
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	1,864	8,712	2,516	1,016	216	316	1,016	16	
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(242)	149	(110)	-	-	-	-	-	
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres crédateurs	(2,342)	(4,049)	(1,223)	(1,512)	(2,512)	(12)	(12)	(12)	
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	(709)	(1,663)	(324)	(500)	-	(300)	-	-	
(Augmentation) réduction des paiements anticipés	1,578	(566)	(900)	-	(5,000)	-	-	-	
Augmentation (diminution) des produits différés	(653)	(194)	30	(39)	16	(12)	(43)	(45)	
<b>Flux de trésorerie nets générés par des activités d'exploitation</b>	<b>12,548</b>	<b>17,869</b>	<b>14,473</b>	<b>11,948</b>	<b>8,117</b>	<b>16,256</b>	<b>17,819</b>	<b>17,243</b>	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>									
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(44,008)	(30,345)	(33,887)	(3,793)	-	-	-	-	
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(9,651)	(2,727)	(11,107)	(16,759)	(11,538)	(6,965)	(9,519)	(6,833)	
Financement public reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	44,008	30,345	33,887	3,793	-	-	-	-	
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	869	(5,195)	2,500	9,300	11,000	(3,500)	500	(4,000)	
<b>Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement</b>	<b>(8,782)</b>	<b>(7,922)</b>	<b>(8,607)</b>	<b>(7,459)</b>	<b>(538)</b>	<b>(10,465)</b>	<b>(9,019)</b>	<b>(10,833)</b>	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>									
Remboursement de la dette obligataire	(4,269)	(4,556)	(4,556)	(4,863)	(5,192)	(5,539)	(5,914)	(6,312)	
Remboursement d'emprunts	(4,006)	(4,660)	(4,787)	(3,504)	(2,429)	(139)	(2,834)	-	
<b>Flux de trésorerie nette affectée aux activités de financement</b>	<b>(8,275)</b>	<b>(9,216)</b>	<b>(9,343)</b>	<b>(8,367)</b>	<b>(7,621)</b>	<b>(5,678)</b>	<b>(8,748)</b>	<b>(6,312)</b>	
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(4,509)</b>	<b>731</b>	<b>(3,478)</b>	<b>(3,878)</b>	<b>(42)</b>	<b>113</b>	<b>52</b>	<b>98</b>	
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	<b>13,240</b>	<b>8,731</b>	<b>14,160</b>	<b>9,462</b>	<b>5,584</b>	<b>5,542</b>	<b>5,655</b>	<b>5,707</b>	
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>8,731</b>	<b>9,462</b>	<b>10,683</b>	<b>5,584</b>	<b>5,542</b>	<b>5,655</b>	<b>5,707</b>	<b>5,806</b>	

## Variations des capitaux propres

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES									
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)									
	Réel 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget					
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	
<b>SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	<b>238,803</b>	<b>237,702</b>	<b>244,275</b>	<b>238,237</b>	<b>237,750</b>	<b>239,094</b>	<b>241,124</b>	<b>243,053</b>	
Résultat net (ou perte nette)	(660)	535	1,082	(487)	1,344	2,030	1,929	2,162	
Gains actuariels (pertes)	(328)	-	-	-	-	-	-	-	
Investissements (autres éléments du résultat global)	(113)	-	-	-	-	-	-	-	
<b>SOLDE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>237,702</b>	<b>238,237</b>	<b>245,357</b>	<b>237,750</b>	<b>239,094</b>	<b>241,124</b>	<b>243,053</b>	<b>245,215</b>	
Constitués de :									
- Bénéfices non distribués	237,735	238,270	245,157	237,783	239,127	241,157	243,086	245,248	
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	(33)	(33)	200	(33)	(33)	(33)	(33)	(33)	

## Budgets d'exploitation et d'immobilisations

BUDGET D'EXPLOITATION								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget				
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
<b>FINANCEMENT</b>								
Produits des péages	30,955	30,191	31,048	30,272	31,649	32,085	32,510	32,895
Contrats de location et permis	4,166	4,082	4,200	4,532	4,587	4,646	4,702	4,759
Échange de devises	1,216	989	1,313	-	-	-	-	-
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	6,451	6,565	6,541	7,168	7,204	7,719	7,757	7,796
Intérêt	553	561	641	589	597	599	599	601
Autres	270	32	33	30	31	33	34	35
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>43,611</b>	<b>42,420</b>	<b>43,776</b>	<b>42,591</b>	<b>44,068</b>	<b>45,082</b>	<b>45,602</b>	<b>46,086</b>
<b>CHARGES</b>								
Exploitation	5,005	5,026	5,953	5,076	5,155	5,288	5,371	5,455
Charges liées au pont international des Mille- Îles	5,050	4,572	4,345	4,357	4,594	4,746	4,831	4,918
Échange de devises	624	950	873	-	-	-	-	-
Entretien	7,329	4,803	5,042	5,513	5,024	5,079	5,136	5,303
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3,289	2,444	2,174	3,338	3,318	3,394	3,449	3,506
Administration	6,803	6,694	7,007	7,083	6,736	6,851	6,957	7,065
Coûts de restructuration	-	100	200	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>28,100</b>	<b>24,589</b>	<b>25,594</b>	<b>25,367</b>	<b>24,827</b>	<b>25,358</b>	<b>25,744</b>	<b>26,247</b>
<b>EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES</b>	<b>15,511</b>	<b>17,831</b>	<b>18,182</b>	<b>17,224</b>	<b>19,241</b>	<b>19,724</b>	<b>19,858</b>	<b>19,839</b>

BUDGET D'IMMOBILISATIONS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget				
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
<b>FINANCEMENT</b>								
Crédits parlementaires :								
Remplacement du pont du chenal nord de la SPFL	6,412	1,812	1,700	-	-	-	-	-
Améliorations de la chaussée à l'île Cornwall	337	220	2,050	3,443	-	-	-	-
Installation de l'ASFC au pont des Mille-Îles	37,725	16,768	20,235	-	-	-	-	-
<b>Total des crédits</b>	<b>44,474</b>	<b>18,800</b>	<b>23,985</b>	<b>3,443</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Entente de contribution de la SPRSM - esplanade des douanes	11,936	11,545	10,802	350	-	-	-	-
Autres produits / réserves	3,446	2,727	11,107	16,759	11,538	6,965	9,519	6,833
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>59,856</b>	<b>33,072</b>	<b>45,894</b>	<b>20,552</b>	<b>11,538</b>	<b>6,965</b>	<b>9,519</b>	<b>6,833</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Dépenses financées par le gouvernement :								
Nouveau pont de chenal du nord de Cornwall et construction des structures connexes	5,710	1,812	1,700	-	-	-	-	-
Démolition du vieux pont du chenal du nord de Cornwall	702	-	-	-	-	-	-	-
Améliorations routières à l'île Cornwall	337	220	2,050	3,443	-	-	-	-
TIBA - construction de l'esplanade des douanes de Lansdowne	37,330	16,768	19,335	-	-	-	-	-
TIBA - démolition des vieilles structures de Lansdowne	395	-	900	-	-	-	-	-
<b>Total des projets financés par le gouvernement :</b>	<b>44,474</b>	<b>18,800</b>	<b>23,985</b>	<b>3,443</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Réfection du complexe douanier de Sault Ste. Marie	11,275	11,545	10,802	350	-	-	-	-
Démolition des vieilles structures de Sault Ste. Marie	661	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des projets financés avec l'entente de contribution:</b>	<b>11,936</b>	<b>11,545</b>	<b>10,802</b>	<b>350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dépenses financées par la SPFL :								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture de Blue Water	527	300	-	100	150	2,120	7,255	4,150
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	141	15	1,590	2,765	3,670	2,070	150	-
Améliorations de la conception et réfection de l'esplanade de Blue Wa	514	385	4,910	8,359	6,194	1,232	300	300
Travaux de réparation au pont de Cornwall	-	-	-	1,460	-	-	-	-
Projets de peinture et d'entretien de Sault Ste. Marie	197	140	1,647	300	109	201	388	317
Amélioration et perception électronique des péages de Lansdowne	664	600	660	512	-	-	-	-
Piles de béton du pont canadien/poutre de Warren de Lansdowne	683	622	850	-	-	-	-	-
Acquisition de propriétés	-	-	-	500	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	720	665	1,450	2,763	1,415	1,342	1,426	2,066
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>59,856</b>	<b>33,072</b>	<b>45,894</b>	<b>20,552</b>	<b>11,538</b>	<b>6,965</b>	<b>9,519</b>	<b>6,833</b>
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DU FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPENSES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Plan d'emprunt

### Pouvoir d'emprunt

La Société compose avec des accords financiers qui financent la portion des grands projets d'immobilisations qui n'est pas couverte par le financement provenant du portefeuille. En vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société a demandé l'approbation du ministre des Finances pour chacun de ces accords financiers. Selon la *Loi n° 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, la valeur de ces accords approuvés par le ministre ne dépasse pas 130 M\$.

### Contexte des emprunts

La Société ne propose pas de conclure de nouveaux emprunts au cours de la période visée par le présent plan d'entreprise. Au 31 mars 2018, elle aura deux ententes de financement en cours.

Les ententes actuelles ont été conclues par les entités à l'origine de la Société. Elles comprennent les arrangements suivants :

- Obligations pour le réaménagement des immobilisations du pont Blue Water en juin 2002 : solde impayé de 61,9 M\$ au 31 mars 2018 sur une émission d'origine de 110 M\$, 6,41 % d'obligations à revenu, payable semestriellement, échéant le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation.
- Prêts pour améliorations de l'infrastructure du pont Blue Water émis en vertu d'un troisième acte supplémentaire en juin 2010 : Facilité de crédit de 15 M\$ à taux fixe et à long terme moyennant des paiements périodiques de capital et d'intérêts ne devant pas posséder une échéance supérieure à 25 ans. La facilité à terme porte un taux variable de 2,83 % à 4,42 % arrivant à échéance le 27 juillet 2021. Ces facilités ont été utilisées en quatre tranches; la première de ces tranches a été remboursée en juillet 2016, et les trois tranches restantes (d'une valeur de 8,9 M\$ au 31 mars 2018) seront remboursées en juillet 2018, 2019 et 2021.

EMPRUNTS EN COURS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
<b>PARTIE À COURT TERME</b>								
Contrats de location immobilisés	-	-	-	-	280	280	280	280
Emprunts à payer	4,578	3,504	3,504	2,428	139	2,834	-	-
Obligations à payer	4,556	4,863	4,863	5,191	5,540	5,914	6,312	6,737
<b>TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME</b>	<b>9,134</b>	<b>8,367</b>	<b>8,367</b>	<b>7,619</b>	<b>5,959</b>	<b>9,028</b>	<b>6,592</b>	<b>7,017</b>
<b>PARTIE À LONG TERME</b>								
Contrats de location immobilisés	-	-	-	-	1,887	1,607	1,327	1,047
Emprunts à payer	8,988	5,402	5,402	2,974	2,834	-	-	-
Obligations à payer	61,915	57,052	57,052	51,861	46,320	40,407	34,095	27,358
<b>TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME</b>	<b>70,903</b>	<b>62,454</b>	<b>62,454</b>	<b>54,835</b>	<b>51,041</b>	<b>42,014</b>	<b>35,422</b>	<b>28,405</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS</b>	<b>80,037</b>	<b>70,821</b>	<b>70,821</b>	<b>62,454</b>	<b>57,000</b>	<b>51,042</b>	<b>42,014</b>	<b>35,422</b>

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

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS À LONG TERME									
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2016-17	Prévision actuelle 2017-18	Budget principal 2017-18	Budget					
				2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	
<b>Contrats de location immobilisés</b>									
Solde d'ouverture	-	-	-	-	-	2,167	1,887	1,607	-
Hypothèses de l'IFRS à l'égard des contrats de location courants	-	-	-	-	2,447	-	-	-	-
Échéances	-	-	-	-	(280)	(280)	(280)	(280)	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS</b>	-	-	-	-	2,167	1,887	1,607	1,327	-
<b>Emprunts à payer</b>									
Solde d'ouverture	17,572	13,566	13,693	8,906	5,402	2,973	2,834	-	-
Échéances	(4,006)	(4,660)	(4,787)	(3,504)	(2,429)	(139)	(2,834)	-	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER</b>	13,566	8,906	8,906	5,402	2,973	2,834	-	-	-
<b>Obligations à payer</b>									
Solde d'ouverture	70,740	66,471	66,471	61,915	57,052	51,860	46,321	40,407	-
Échéances	(4,269)	(4,556)	(4,556)	(4,863)	(5,192)	(5,539)	(5,914)	(6,312)	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER</b>	66,471	61,915	61,915	57,052	51,860	46,321	40,407	34,095	-
<b>TOTAL DES EMPRUNTS A LONG TERME</b>	80,037	70,821	70,821	62,454	57,000	51,042	42,014	35,422	-

### Adoption de la norme IFRS 16

La Société adoptera la norme IFRS 16 sur les contrats de location-exploitation (« Leases ») au cours de l'exercice 2019-2020. Celle-ci exige que la Société comptabilise tous ses contrats de location à titre de passif égal à la valeur actualisée des paiements futurs pour ces contrats, peu importe s'ils étaient auparavant considérés comme des contrats de location-acquisition ou des contrats de location-exploitation. La Société a choisi de ne pas devancer l'adoption de cette norme; elle entrera donc en vigueur dans les exercices après le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

En conséquence, la Société comptabilisera 2,4 M\$ de contrats de location existants à titre de passif et d'immobilisations. Ce passif (et l'actif correspondant) sera amorti jusqu'en décembre 2026. Aucune nouvelle entente de location n'est actuellement envisagée pour la durée du présent plan d'entreprise.





## Gestion des risques

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. Par conséquent, les membres du Conseil d'administration, ses comités, la présidente et première dirigeante et tous les employés sont responsables de la gestion des risques dans leur champ de compétences. Les politiques de gestion des risques permettent d'assurer une approche en matière de gestion des risques cohérente, exhaustive et à l'échelle de la Société qui est intégrée dans la planification, la prise de décision et les processus opérationnels.

Le Conseil, ainsi que la présidente et première dirigeante sont responsables de la gestion globale de la Société. Le Conseil détermine l'orientation stratégique et :

- indique la marche à suivre en matière de gestion des risques, y compris de tolérance au risque;
- assure le leadership de la Société sur la gestion des risques et la responsabilité quant aux risques stratégiques issus du profil des risques de la Société;
- veille à ce que les principaux risques soient définis et que les ressources et les systèmes appropriés soient mis en place pour gérer ces risques;
- veille à ce que les systèmes d'information et les pratiques en matière de gestion répondent aux besoins de la Société et qu'ils permettent au Conseil d'avoir confiance en l'intégrité de l'information produite; et,
- communique les risques élevés résiduels au ministre des Transports.
- Le Conseil d'administration se sert du modèle suivant à l'égard de son profil de risque et de tolérance adapté de la méthodologie d'évaluation de la gouvernance, du risque et de la conformité généralement reconnue de Paisley Consulting.

**Échelle de conséquences**

Échelle	Définitions
Grave	Dommages potentiels permanents à long terme qui affecteront l'exécution du mandat
Sérieuse	Événement dramatique ayant un impact sur l'exécution du mandat et nécessitant une étroite gestion tout en pouvant être supporté par l'entreprise
Importante	Événement important ayant probablement un impact sur l'exécution du mandat, mais nécessitant d'être surveillé étroitement
Fâcheuse	Événement significatif ayant probablement un impact sur l'exécution du mandat, mais nécessitant d'être géré
Notable	Événement pouvant avoir un impact sur le mandat, mais nécessitant une gestion pour en minimiser l'impact

Conséquence ↑ ↓	Grave 5	Fâcheuse 5	Importante 10	Sérieuse 15	Grave 20	Grave 25
	Sérieuse 4	Fâcheuse 4	Fâcheuse 8	Importante 12	Sérieuse 16	Grave 20
	Importante 3	Notable 3	Fâcheuse 6	Fâcheuse 9	Importante 12	Sérieuse 15
	Fâcheuse 2	Notable 2	Notable 4	Fâcheuse 6	Fâcheuse 8	Importante 10
	Notable 1	Notable 1	Notable 2	Notable 3	Fâcheuse 4	Fâcheuse 5
	Rare 1	Peu probable 2	Fâcheuse 3	Probable 4	Presque certaine 5	
	← Probabilité →					

**Échelle de probabilités**

Échelle	Définitions
Rare	Probabilité de 0 à 10 % que l'événement se produira uniquement dans des cas exceptionnels
Peu probable	Probabilité de 10 à 20 % que l'événement pourrait se produire
Fâcheuse	Probabilité de 20 à 50 % que l'événement devrait se produire
Probable	Probabilité de 50 à 90 % que l'événement se produira dans la plupart des cas
Presque certaine	Probabilité de 90 à 100 % que l'événement se produira dans la plupart des cas

L'état actuel est noté par **Δ**: situation contrôlée ; **○**: risques connus et en voie de rectification; et par, **V**: en difficulté. À l'heure actuelle, les principaux risques découverts pour la Société sont les suivants :

Enjeu	Niveau de risque	Description	État actuel
Technologie	Élevé	Les systèmes et l'infrastructure du réseau appuient le fonctionnement quotidien des ponts internationaux, et, puisque la société est de plus en plus dépendante de la technologie, ils sont également essentiels pour répondre aux attentes de la clientèle. Les risques technologiques inhérents peuvent être le résultat d'actions humaines délibérées, de menaces involontaires et naturelles auxquelles les fournisseurs de services sont exposés, ou être causés par la gestion du matériel et des logiciels d'information. L'intégration aux systèmes et aux réseaux constitue un secteur de risque potentiel pouvant également entraîner de graves conséquences en raison de lacunes importantes de la sécurité électronique, de délais à obtenir des renseignements d'affaires ou de failles dans les communications.	○
Sécurité	Modéré (Plus élevé à la CPIVM)	Le risque pour la sécurité fait référence à la capacité d'assurer la sécurité des ponts internationaux et de leurs structures connexes. L'incapacité à maintenir un environnement sécuritaire pourrait être néfaste pour les usagers et les employés, causer des dommages matériels, entraîner la fermeture d'un pont et avoir une incidence sur la fluidité du trafic, minant ainsi la confiance du public.	○
Concurrence	Modéré	Dans certains cas, les conducteurs de véhicules de tourisme et de véhicules commerciaux ont le choix d'emprunter d'autres routes pour se déplacer entre le Canada et les États-Unis, y compris d'autres ponts ou d'autres modes de transport.  Des facteurs comme le prix, le service à la clientèle, le lieu de destination et le côté pratique de l'itinéraire pourraient influencer le choix des voyageurs transfrontaliers.	Δ
Viabilité financière	Faible (Modéré à la CPIVM)	Le modèle de financement vise à générer suffisamment de revenus pour couvrir le décaissement, y compris la dette, ainsi qu'à constituer les surplus d'exploitation nécessaires au financement de réparations et de la plupart des grands projets d'immobilisations. La volatilité actuelle du dollar canadien et la conjoncture économique ont une incidence sur le trafic voyageur à tous les emplacements.	Δ

Enjeu	Niveau de risque	Description	État actuel
Intégrité des actifs	Faible	La Société dépend largement de ses actifs et des données liés aux technologies de l'information. Si l'un des actifs devenait indisponible en raison d'un accident, d'un incident ou de défaillances liées à l'entretien, il pourrait survenir des blessures et la capacité de la Société à fournir des services pourrait être compromise.	▲
Gestion de l'effectif	Faible	Le risque lié à la gestion de l'effectif a trait à la capacité de disposer de ressources humaines suffisantes et adéquates, ainsi qu'au savoir-faire nécessaire à l'exécution efficace du mandat.	▲



## Conformité aux exigences législatives et réglementaires

### ***Loi sur les langues officielles***

La SPFL embauche un défenseur des langues officielles pour surveiller et faire la promotion des langues officielles au sein de la Société. La SPFL s'assure que toutes les communications internes et publiques ainsi que ses services publics soient accessibles dans les deux langues. L'usage des deux langues officielles est omniprésent lors des interactions en milieu de travail, surtout dans les régions de l'Est de l'Ontario où les deux langues sont bien présentes au sein de la population. Chaque année, la SPFL partage ses observations en matière de langues au Centre d'Excellence en langues officielles du secrétariat du Conseil du Trésor. Au cours de la dernière année, un seul problème associé à la *Loi sur les langues officielles* a été signalé à la Société et la situation a été immédiatement corrigée de façon à répondre aux exigences du commissaire aux langues officielles.

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

Par son engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL partage de façon volontaire, par le biais de son site Web, un sommaire annuel de toutes les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information* faite auprès de la SPFL et de ses filiales. À ce jour, pour l'exercice financier 2017-2018, une demande a été traitée par la Société.

### **Ligne directrice en matière de dépenses de déplacement, d'accueil, de congrès et d'événements.**

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

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

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

### **Réforme du régime de retraite**

Conformément aux directives ministérielles d'adhérer à l'article 89 de la *Loi sur l'administration financière*, la SPFL procède à un changement à la contribution du régime de retraite, en vigueur à compter du 31 décembre 2017 pour appliquer une contribution dans un rapport de 50:50.

## Ententes commerciales

La SPFL ne participe pas aux activités qui sont directement associées aux ententes commerciales. Un environnement stable et favorable aux ententes économiques favorise directement les activités commerciales de la SPFL.

La SPFL suit un processus d'approvisionnement qui comprend un appel de soumission public qui respecte les critères mis en place par les différentes ententes commerciales. En 2017, la SPFL a spécialement intégré des changements qui sont conformes à l'Accord économique et commercial global Canada-Union européenne, qui est entré en vigueur durant l'année.

## Autres exigences

De plus, la Société apporte un soutien et se conforme aux réglementations suivantes qui touchent les différentes facettes de ses opérations :

### ENTREPRISES

*Loi canadienne sur les sociétés par actions (L.R.C. 1985, ch. C-44)*

*Loi sur la gestion des finances publiques (L.R.C. 1985, ch. F-11)*

*Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. 2013, ch. 33)*

*Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2014 (L.C. 2014, ch. 20)*

### INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES

*Loi sur le vérificateur général (L.R.C. 1985, ch. A-17)*

*Loi sur les conflits d'intérêts (L.C. 2006, ch. 9, art. 2)*

*Loi sur l'arbitrage commercial (L.R.C. 1985, ch. 17 (2<sup>e</sup> suppl.))*

*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<sup>e</sup> suppl.))*

*Loi sur la protection des renseignements personnels (L.R.C. 1985, ch. P-21)*

*Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (L.C. 2005, ch. 46)*

### LOIS ET RÈGLEMENTS

*Loi sur les ponts (L.R.C. 1985, ch. B-8)*

*Loi sur les ponts et tunnels internationaux (L.C. 2007, ch. 1)*

*Code canadien du travail (L.R.C. 1985, ch. L-2)*

*Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012) (L.C. 2012, ch. 19, art. 52)*

*Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999) (L.C. 1999, ch. 33)*

*Loi canadienne sur les droits de la personne (L.R.C. 1985, ch. H-6)*

*Loi sur les douanes (L.R.C. 1985, ch. 1 (2<sup>e</sup> suppl.))*

*Loi sur la santé des animaux (L.C. 1990, ch. 21)*

*Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes (L.C. 2000, ch. 17)*

Parmi certaines autres, notamment :

*Loi sur les transports au Canada (L.C. 1996, ch. 10)*

*Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux (L.C. 1991, ch. 50)*

## Priorités du gouvernement et de la direction

### Résultats associés aux priorités du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada s'orientent autour de la croissance pour la classe moyenne, une gouvernance ouverte et transparente, un environnement sain et une économie forte, une diversité qui fait la force du Canada, ainsi que la sécurité et les possibilités.

Par son cadre opérationnel et sa politique, la SPFL répond à cet engagement par une gouvernance ouverte et transparente, ainsi que par une compensation efficace et une diversité grâce à des occasions d'emplois. En facilitant le flot de circulation des véhicules, en limitant les délais et les retards non nécessaires et en construisant des installations écoénergétiques, la SPFL contribue à un environnement plus propre et soutient la croissance économique.

### Une gouvernance ouverte et transparente

En utilisant des canaux de communication et des médias sociaux, la SPFL est bien placée pour réaliser son mandat avec ouverture et transparence. La bonne gestion des immeubles permet également de s'assurer que les avantages sociaux et économiques qui découlent des ponts de la SPFL garantissent la sécurité de ses utilisateurs.

Dans les délais fixés, la SPFL publie ouvertement ses rapports publics comme ses rapports annuels et trimestriels, plans sommaires de l'entreprise, les divulgations proactives et les demandes conformes à la Loi sur l'accès à l'information. La Société vise une réponse rapide à toutes les demandes d'information, ainsi que les préoccupations connexes, le cas échéant.

### Équité en emploi selon le genre et la diversité

Le volume d'employés de la SPFL est trop bas pour une analyse statistique significative des paramètres liés à l'emploi. Malgré le nombre limité d'employés, la SPFL reste apte et efficace dans l'accomplissement de ses mandats. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL bénéficie d'une main-d'œuvre très variée. Elle est un employeur modèle dans bien des catégories liées à l'emploi, y compris, mais sans s'y limiter, la diversité linguistique et le genre, et ce, tant au sein du personnel que du Conseil d'administration. Plus concrètement, le bilinguisme est encouragé au travail et on voit une représentation visible et équitable de femmes occupant des postes en autorité. D'autres facteurs de diversité comme l'âge, les handicaps, l'ethnicité (y compris les communautés autochtones) et le patrimoine culturel sont également bien représentés.

### Relations avec les communautés autochtones

Grâce à l'engagement communautaire auprès des groupes autochtones régionaux, la SPFL stimule le bien-être économique individuel et favorise une diversité sociale inclusive essentielle à l'avenir du Canada. Cette collaboration communautaire soutient également la protection environnementale des terres et des voies navigables adjacentes aux ponts.

De plus, la SPFL et la filiale CPIVM de Cornwall créent depuis longtemps un impact positif dans la communauté, car elles constituent une source fiable d'emplois au sein de la population autochtone. La Société a établi un protocole d'entente (PE) avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) pour le projet du pont du chenal

Nord, qui prévoit l'inclusion d'un nombre minimum de travaux effectués par des entrepreneurs et des travailleurs mohawks.

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

### **Développement durable et virage vert des opérations du gouvernement**

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

Cette même approche se reflète toujours dans la construction et le développement en cours et à venir effectués par la SPFL à la grandeur du portfolio du pont. Un exemple important vise le remplacement des sources lumineuses de tous les ponts et places par des ampoules plus vertes et écoénergétiques de type diodes électroluminescentes (DEL). La SPFL vise à mettre en place une méthodologie écologique et écoénergétique dans la mise en œuvre des projets et dans leurs résultats.

L'augmentation de l'efficacité dans le passage des véhicules mène à des périodes de pointe plus courtes et à une réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'essence constitue environ 40 % des coûts d'exploitation des véhicules commerciaux. Pour un camion servant au transport commercial qui roule pendant 3 heures, une réduction de 10 minutes au temps de déplacement équivaut à environ 5 % de réduction dans sa consommation d'essence et des émissions qui y sont associées. L'approche de la SPFL en matière de gestion de la circulation vise toujours à améliorer le passage des véhicules et à collaborer avec les partenaires du pont pour assurer une constance et une amélioration dans le passage des véhicules.

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



## Abréviations

AAP	ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES
ACIA	AGENCE CANADIENNE D'INSPECTION DES ALIMENTS
AIPRP	ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
APBW	ADMINISTRATION DU PONT BLUE WATER
ASFC	AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA
CAERG	CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL)
CMA	CONSEIL DES MOHAWKS D'AKWESASNE
CPIVM	CORPORATION DU PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME, LTÉE
GRC	GENDARMERIE ROYALE DU CANADA
IBA	INTERNATIONAL BRIDGE ADMINISTRATION
IFRS	NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE
LCSA	<i>LOI CANADIENNE SUR LES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS</i>
LGFP	<i>LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES</i>
LPTI	<i>LOI SUR LES PONTS ET TUNNELS INTERNATIONAUX</i>
MDOT	MICHIGAN DEPARTMENT OF TRANSPORT
PBOA	PUBLIC BRIDGE OPERATORS ASSOCIATION
PBW	PONT BLUE WATER
PIMI	PONT INTERNATIONAL DES MILLE-ÎLES
PPP	PRÉSIDENTE ET PREMIÈRE DIRIGEANTE
SLSDC	ST. LAWRENCE SEAWAY DEVELOPMENT CORPORATION
SPAC	SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA
SPFL	SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE
SPRSM	LA SOCIÉTÉ DU PONT DE LA RIVIÈRE STE MARIE
SSM	SAULT STE. MARIE
SSMBA	SAULT STE. MARIE BRIDGE AUTHORITY
TC	TRANSPORTS CANADA
TIBA	THOUSAND ISLAND BRIDGE AUTHORITY



## Remerciements

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

- L'International Bridge Administration;
- Le Michigan Department of Transportation;
- La Thousand Islands Bridge Authority; et
- La St. Lawrence Seaway Development Corporation.

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

