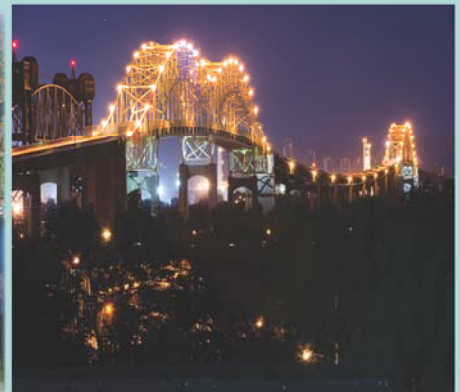




FEDERAL BRIDGE CORPORATION  
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

SOMMAIRE  
PLAN D'ENTREPRISE

2016-2017 à 2020-2021



## REMERCIEMENTS

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) tient à souligner et reconnaître l'aide inestimable qu'elle a reçue de ses partenaires internationaux dans la planification, l'exploitation et la réalisation de projets d'immobilisations à toutes les traversées, 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 la SPFL peut s'appuyer pour obtenir des approbations gouvernementales, prendre d'importantes décisions administratives, ainsi qu'assurer une gestion responsable des actifs et des fonds de la Société.

## Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. MANDAT.....</b>	<b>7</b>
<b>2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>9</b>
<b>3. GOUVERNANCE.....</b>	<b>12</b>
<b>4. CHANGEMENT DE CONCENTRATION.....</b>	<b>15</b>
<b>5. PRÉPARATION DE L'AVENIR.....</b>	<b>16</b>
<b>6. CONTEXTE COMMERCIAL .....</b>	<b>18</b>
<b>7. ENJEUX STRATÉGIQUES ET GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>22</b>
<b>8. ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES (AAP) .....</b>	<b>24</b>
<b>9. PLANS ET PRIORITÉS.....</b>	<b>25</b>
<b>10. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS PRO FORMA.....</b>	<b>37</b>
<b>11. ÉVALUATION DU RENDEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2015 .....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE 1 – LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANNEXE 2 – CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXE 3 – EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DE LA SPFL VÉRIFIÉS AU 31 MARS 2016 .....</b>	<b>60</b>

## Sommaire

Un renouvellement organisationnel, une fusion, un éventail de réalisations et de nouvelles perspectives – voilà le statut de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL).

En 2015, la Société a fusionné avec deux autres sociétés d'État fédérales pour devenir propriétaire et exploiter des ponts internationaux au sein d'une nouvelle entité. Alors que le nom SPFL a été conservé, son mandat a été renouvelé pour inclure quatre ponts internationaux qui ouvrent des routes commerciales et établit des liaisons vitales entre l'Ontario et les États du Michigan et de New York appuyant l'ensemble des économies canadiennes et américaines.

La diversité des opérations dans le portefeuille de ponts est importante. Le pont Blue Water est celui où il y a le plus grand volume de véhicules, le contexte opérationnel du pont international de la voie maritime est celui présentant le plus de défis, tandis que la démographie et les tendances du trafic présentent de grandes différences au pont international des Mille-Îles et à celui de Sault Ste. Marie.

Alors que la première année de la société unifiée est pratiquement terminée, le présent plan d'entreprise décrit les activités à réaliser au cours des cinq prochaines années pour atteindre les objectifs stratégiques et assurer l'intégration complète de l'entité.

Le nouveau mandat de la SPFL fournit une occasion d'aligner le portefeuille, d'évaluer toutes les possibilités et de se concentrer sur un modèle de portefeuille pour chacun des quatre ponts internationaux, dans lequel les pratiques exemplaires sont partagées dans tous les emplacements et forment la base d'une société solide et autonome. La gouvernance et la responsabilisation constituent les principaux facteurs favorisant la réussite de la Société. Les règlements, les principales politiques et les pratiques ont fait l'objet d'un examen complet ou sont en cours de révision.

Pendant que s'accomplit ce travail, l'exploitation quotidienne et la gestion des ponts se poursuivent. Des systèmes de péage électroniques et automatisés sont mis en place à trois emplacements ou sont en train de l'être, les bureaux de change fournissent d'importants services aux usagers des ponts et à la communauté, les programmes d'entretien sont proactifs et les problèmes soulignés dans les rapports d'inspection sont gérés.

D'importants projets sont en cours ou sont prévus au cours des prochaines années et ils contribueront à la sûreté, la sécurité et le renouvellement des ponts:



Une société d'État canadienne chargée de surveiller les quatre ponts internationaux de l'Ontario:

- Pont international de Sault Ste. Marie  
Sault Ste. Marie
- Pont BlueWater  
Point Edward
- Pont international des Mille-Îles  
Lansdowne
- Pont international de la voie maritime  
Cornwall

#### Sault Ste. Marie

- Réaménagement de l'esplanade (51,6 M\$)
- Peinture de l'arche du pont (10,8 M\$ – coûts partagés avec le partenaire américain)

#### Pont Blue Water

- Renouvellement de l'infrastructure des péages et système de péage automatisé
- Bretelle d'accès d'urgence (2 M\$)
- Modernisation des infrastructures, réseaux et systèmes (1 M\$ – approche graduelle)

#### Pont des Mille-Îles

- Réfection du port d'entrée de l'ASFC (60 M\$)
- Modernisation des infrastructures de péages et système de péage automatisé (3 M\$ – coûts partagés avec le partenaire américain)

#### Pont international de la voie maritime

- Démolition du vieux pont et améliorations des chaussées connexes (74,8 M\$), avec l'achèvement du nouveau pont du chenal nord

Les services organisationnels assurent plusieurs aspects de l'intégration avec les finances et mènent le dossier de la mise en application des Normes internationales d'information financière (IFRS) et celui de l'harmonisation des services essentiels comme les services bancaires, les placements, l'approvisionnement et l'assurance. En ce qui a trait au service des ressources humaines, un examen complet des classifications d'emploi et de la rémunération est en cours, alors que les négociations de la convention collective du personnel administratif, d'entretien et du nettoyage à Point Edward se poursuivent. Les services de gestion de l'information et des technologies sont considérés comme les principaux contributeurs à l'orientation future et les efforts continuent de porter sur la fusion, la mise à niveau et l'optimisation des réseaux et infrastructures afin d'appuyer les systèmes de gestion et d'assurer la sécurité en tout temps.

#### La Société suit la trajectoire établie:

- Gouvernance transformationnelle – La Société concentre ses efforts pour s'assurer de disposer des capacités nécessaires lui permettant d'aller de l'avant tout en continuant de gérer les activités en cours. La structure des comités du Conseil et son engagement à instaurer les pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise permettront d'intégrer et de transformer la gouvernance, la responsabilisation et les ressources humaines.
- Harmonisation de la culture d'entreprise – C'est l'occasion unique d'offrir le portefeuille de ponts internationaux le mieux géré au Canada en conjuguant les efforts des membres du personnel, tous spécialisés dans la gestion de ponts internationaux. La réalisation de cet objectif repose sur l'intégration réussie des personnes, des cultures et des processus afin d'optimiser la Société et favoriser une gestion plus rigoureuse du portefeuille.
- Optimisation organisationnelle – La Société met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité et la mise au point d'une approche cohérente pour la gestion des ponts fédéraux internationaux. Lorsque les opérations auront été intégrées et que la stratégie de gestion du portefeuille sera complètement incorporée, la Société poursuivra d'autres options d'efficacité opérationnelle qui favoriseront le contrôle des dépenses d'exploitation, augmenteront le rendement et permettront d'atteindre une autonomie financière.

## Situation financière

Lorsqu'on examine les actifs de la SPFL par rapport à ses passifs, la situation financière globale est positive. Malgré le fait que le revenu annuel total d'exploitation (moins la dépréciation) soit avantageux, la situation présente tout de même d'importants enjeux. À l'extérieur, la chute du dollar canadien a eu un impact majeur sur le trafic et les exportations commerciales ont diminué, ce qui a ralenti le processus permettant de compenser cette baisse de revenus associée aux ponts. Dans le cas des ponts de Sault Ste. Marie et de Cornwall particulièrement, la baisse des volumes du trafic voyageur payant s'élève à 20 %. À Cornwall, la combinaison de cette situation au passage gratuit accordé à la communauté mohawk fait en sorte que les prévisions sont très sombres, situation que surveillent activement la SPFL et son partenaire fédéral américain. La dette de la Société est élevée et a été contractée par les anciennes sociétés pour des raisons d'investissements en immobilisations. La SPFL a adopté une stratégie précise à l'égard du remboursement de la dette afin d'améliorer la situation financière globale et de permettre de réinvestir dans le programme d'immobilisations à long terme. Un examen des frais d'exploitation et des charges de chaque emplacement est en cours pour appuyer l'ensemble du portefeuille à l'égard des avantages qu'offrent les économies de grande échelle et la courbe d'apprentissage. La SPFL prévoit un excédent moyen des fonds de 14,6 M\$ par rapport aux charges pour la période de 5 ans du budget d'exploitation, soit une baisse de près de 1 M\$ par rapport à l'année précédente. Un examen des politiques des droits de péage et l'identification de nouveaux gains d'efficacité seront nécessaires pour compenser ce déclin du trafic.



## 1. Mandat

Le mandat de la SPFL approuvé par le ministre des Transports et établi dans la convention de fusion dûment ratifiée des anciennes sociétés 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 responsabilités 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.

## Orientation stratégique

La mission, la vision et les piliers de la SPFL définissent le cadre de l'orientation stratégique de la Société. Le Conseil de la Société a approuvé cette orientation.

### Mission

La SPFL est une société d'État chargée de surveiller les intérêts fédéraux canadiens des quatre traversées internationales entre le Canada et les États-Unis.

### Vision

Nous nous efforçons d'optimiser la sûreté, la sécurité, la durabilité et la capacité des opérations de pont à l'avantage du Canada tout en servant le public voyageur avec efficacité et respect.

### Piliers

Nous nous acquitterons de notre mission par cinq piliers clés:

- Une **organisation** opérant selon une stratégie de gestion de portefeuille et un modèle de gouvernance qui sont robustes;
- **L'intendance** des actifs des ponts sous notre responsabilité, avec accent sur la sûreté et la sécurité, par un programme d'inspections indépendant, des programmes appropriés d'immobilisations et d'entretien, dont l'orientation est la prestation d'un excellent service à la clientèle;
- L'utilisation efficace de la **technologie**, par l'utilisation de plateformes communes pour assurer l'efficacité des opérations et l'exactitude de l'information, gérées de manière à limiter les risques et les coûts associés;
- **La durabilité** des opérations, de l'entretien et de l'administration par une approche commune des recettes, la priorisation des placements, l'optimisation des taux et la limitation des coûts; et,
- Une saine gouvernance de la Société par une structure optimisée, la capacité et les compétences requises, et de solides relations avec les intervenants.



## 2. Structure organisationnelle

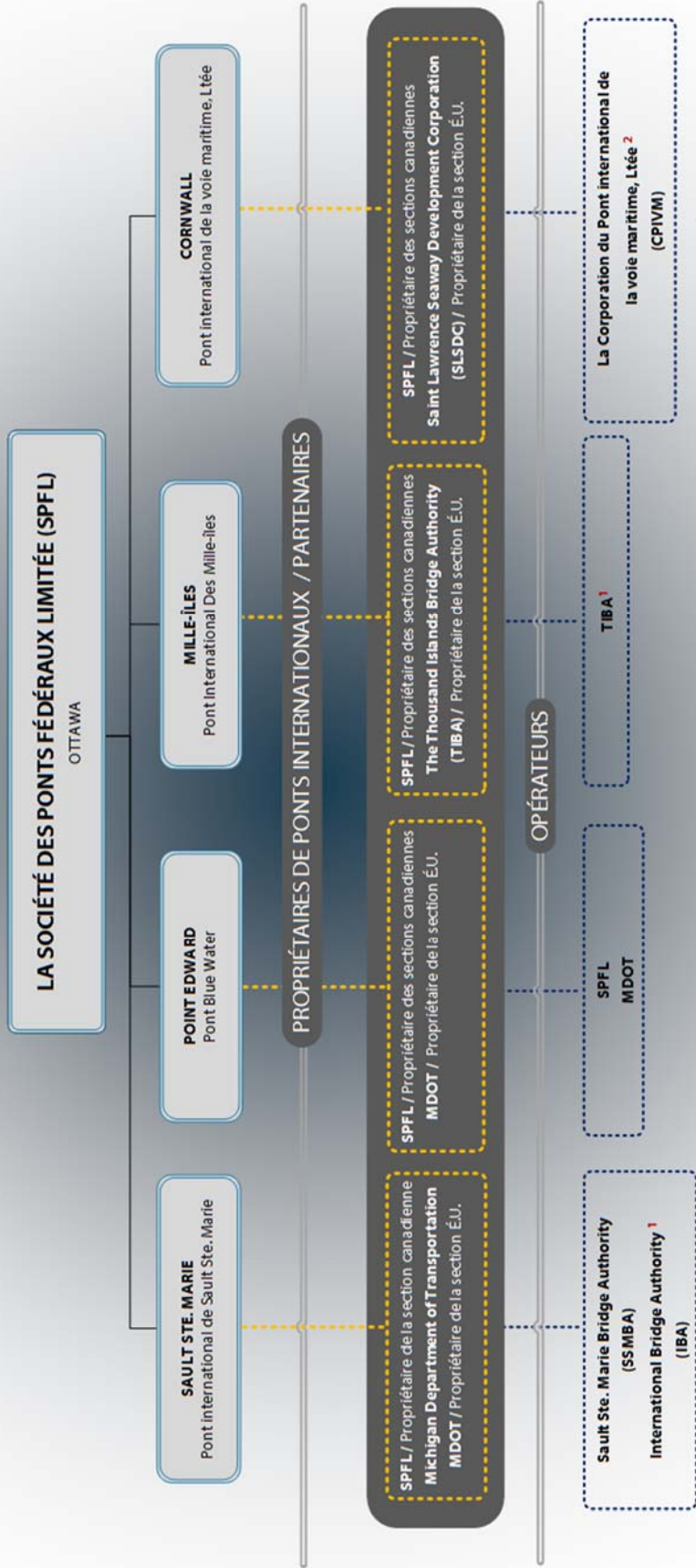
La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) est une société qui figure dans l'annexe III, partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et est mandataire de Sa Majesté. La SPFL est une société d'État mère qui rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre des Transports.

La SPFL a fusionné le 27 janvier 2015 avec sa filiale en propriété exclusive, la Société du pont de la rivière Ste. Marie (SPRSM) et le 1<sup>er</sup> février 2015 avec l'Administration du pont Blue Water (APBW), une société d'État mère. La SPFL estime qu'elle pourra fusionner avec son autre filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, limitée (CPIVM) à court terme, après la conclusion d'un accord avec son partenaire américain, la St. Lawrence Seaway Development Corporation (SLSDC). L'entité fusionnée est responsable des intérêts fédéraux canadiens de quatre traversées internationales en Ontario, à savoir:

- **Sault Ste. Marie:** la propriété de la participation canadienne dans le pont international de Sault Ste. Marie. Le pont est géré par une entité de l'État du Michigan, aux États-Unis, l'International Bridge Authority (IBA), en vertu d'un accord international conclu entre ses propriétaires, la SPFL et l'IBA, une division du Michigan Department of Transportation (MDOT). Les opérations du pont sont surveillées par un Conseil d'administration international conjoint, la Sault Ste. Marie Bridge Authority (SSMBA);
- **Point Edward:** la propriété, la gestion et l'exploitation de la partie canadienne du pont jumelé Blue Water, reliant Point Edward (Ontario) et Port Huron (Michigan). La SPFL travaille en étroite collaboration avec le MDOT, le propriétaire, gestionnaire et exploitant de la partie américaine du pont;
- **Mille-Îles:** la propriété de la participation canadienne dans le pont international des Mille-Îles. Le pont est géré par la Thousand Islands International Bridge Authority (TIBA), entité de l'État de New York, aux États-Unis, en vertu d'un accord binational entre ses propriétaires, la SPFL et la TIBA; et,
- **Cornwall:** la propriété de la participation canadienne dans le pont international de la voie maritime. La SPFL est responsable de la gestion de tout le pont international, notamment le pont du chenal nord, une chaussée internationale et le pont du chenal sud. Les opérations sont gérées en vertu d'un accord international en coentreprise par la CPIVM pour le compte de ses propriétaires, la SPFL et la SLSDC, une entité fédérale américaine.

# Aperçu de la SPFL

## PORTEFEUILLE DES PONTS INTERNATIONAUX — INTÉRÊTS CANADIENS



<sup>1</sup> Opère le pont par le biais d'une entente internationale

<sup>2</sup> SCPIVM est une filiale de la SPFL qui opère les ponts par le biais d'une entente internationale

## BILAN DES OPÉRATIONS

	SPFL				CPIVM
<b>Opérations</b>	Siège social	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
<b>Emplacement en Ontario</b>	Ottawa	Sault Ste. Marie	Point Edward	Lansdowne	Cornwall
<b>Statut</b>	Incorporée en 2015 à titre de société LCSA Fusion de la SPRSM et de l'APBW en 2015				Filiale Incorporée en 1962 et convertie en société LCSA en 1979.
<b>Conseil d'administration</b>	Sept administrateurs nommés par le gouverneur en conseil (y compris la présidente, ainsi que la présidente et première dirigeante).				Huit administrateurs nommés par la SPFL, soit quatre Canadiens et quatre Américains. Les administrateurs américains sont recommandés par la SLSDC.
<b>Entente internationale et gestion</b>		SPFL/MDOT MDOT et IBA opèrent le pont  Huit administrateurs nommés à la Sault Ste. Marie Bridge Authority (SSMBA) en nombre égal par chaque propriétaire.		SPFL/TIBA TIBA opère le pont  Un président américain et six administrateurs (trois Américains et trois Canadiens), nommés par le Jefferson County. Administrateurs canadiens recommandés par la SPFL.	SPFL/SLSDC CPIVM opère le pont
<b>Titre de propriété des ponts</b>		○ 50 % du pont international	○ 50 % des ponts jumeaux (section canadienne seulement)	○ 100 % du pont canadien ○ 50 % du pont Rift	○ 100 % du pont du chenal nord ○ 32 % du pont du chenal sud

### Activités

	Gestion de portefeuille de quatre ponts et supervision : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérations</li> <li>• Entente internationale</li> <li>• Ingénierie, inspections</li> <li>• Projets d'immobilisations</li> </ul>	Opérations du pont, sécurité et entretien			
		Baux et permis incluant la boutique hors taxes			
			Échange de devises		Passage gratuit accordé à la communauté autochtone
		Opération des installations de l'ASFC et l'ACIA			

### Direction des services de l'entreprise

Communications, finance, ressources humaines, technologie et gestion de l'information, vérification interne, services juridiques, planification stratégique

## 3. Gouvernance

### Comptes à rendre au public

En tant que société d'État, la SPFL doit rendre compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

### Conseil de la SPFL

La SPFL est dirigée par un Conseil d'administration (« le Conseil ») qui est formé de sept administrateurs, y compris la présidente du Conseil, ainsi que la présidente et première dirigeante. La présidente du Conseil, ainsi que la présidente et première dirigeante sont nommées par le gouverneur en conseil en vertu de la section 105 de la LGFP. Les administrateurs, sauf la présidente du Conseil et la présidente et la première dirigeante, sont nommés par le ministre avec l'accord du gouverneur en conseil.

Le Conseil de la SPFL doit rendre compte de la supervision et de l'orientation stratégique de la Société. Le Conseil 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 des politiques et des règlements, recommande la nomination des administrateurs canadiens aux conseils des sociétés internationales 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 un comité de la finance et de la vérification qui, en vertu de la loi, est obligé de former un comité de gouvernance et un comité de ressources humaines, ce qu'il est en train de faire.

### Comité des finances et de la vérification

Le comité des finances et de la vérification (CFV) est chargé de superviser et de formuler des recommandations au Conseil dans les domaines des 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 CFV est composé de trois administrateurs nommés par le Conseil, dont l'un est nommé au poste de président du comité.

Le rôle du CFV est tel que celui établi par la LGFP. Le CFV est chargé de conseiller le Conseil à l'égard des états financiers, de la vérification interne de la Société et du rapport annuel du vérificateur de la Société. Le CFV est également chargé de conseiller le Conseil à l'égard d'un examen spécial, ainsi que sur les plans et les rapports qui en découlent. Le CFV exécute d'autres fonctions que lui attribue le Conseil et qui sont incluses dans les règlements administratifs de la Société.

## Régime de vérification

Le régime de vérification est constitué de vérifications externes et internes. Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) effectue une vérification annuelle des états financiers consolidés afin de vérifier qu'ils donnent une image fidèle des résultats d'exploitation de la Société et de sa situation financière, et qu'elle a mené ses opérations conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la LGFP. Au cours de cette année de fusion, des vérifications supplémentaires ont exceptionnellement été nécessaires pour fermer les anciennes sociétés. Le BVG effectue également 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 l'exploitation de l'entreprise est efficace.

L'objectif de la politique sur la 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 emplacements. Le régime de vérification actuel se concentre sur la prévention de la fraude, l'éthique, les mesures de contrôle internes, ainsi que les politiques et pratiques en matière d'échange de devises.

## Modèle de financement

L'objectif de la SPFL consiste à être autonome, afin de générer suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses et constituer les surplus d'exploitation nécessaires permettant de payer les besoins en investissements des ponts. À l'heure actuelle, la Société fonctionne avec les revenus des opérations, les revenus de locations et de permis, les titres de dettes émis et les revenus d'intérêts pour les placements des revenus tirés des ponts. Ces fonds ne sont utilisés que pour soutenir l'exploitation actuelle des ponts et économiser pour les futures activités de construction, de réfection et d'amélioration des ponts. Le financement assuré par le gouvernement se résume à des projets d'immobilisations majeurs et aux situations d'urgence.

Les crédits parlementaires et le financement du gouvernement sont affectés aux grands projets d'immobilisations : la réfection de l'esplanade canadienne au pont international de Sault Ste. Marie, la réfection du bureau d'entrée de l'ASFC à Lansdowne (au pont international des Mille-Îles), ainsi que la construction d'un nouveau pont du chenal nord à travée basse au pont international de la voie maritime.

À titre de nouvelle entité ayant une perspective plus globale de plusieurs ponts internationaux, nous cherchons à réduire notre dépendance financière envers Sa Majesté en partageant nos connaissances à tous les emplacements, en explorant de meilleures possibilités visant à soutenir la croissance des revenus et en optimisant les conditions du portefeuille d'actifs.

Standard & Poor's évalue les risques financiers de la SPFL sur une base régulière. À la suite de la fusion avec l'Administration du pont Blue Water (APBW), l'agence a notamment relevé comme avantages au crédit la latitude de la SPFL à fixer ses tarifs et sa solide équipe de direction. Le rapport d'évaluation souligne la diversité du portefeuille d'actifs, qui contribue à atténuer la volatilité du trafic et alimenter les flux de trésorerie, à répondre à une forte demande de trafic et à offrir des avantages concurrentiels compte tenu de l'emplacement stratégique des ponts en Ontario, représentant environ 40 % de la production économique du Canada. Alors que la SPFL est exposée à la volatilité du dollar canadien, le trafic commercial bénéficie généralement d'un affaiblissement du dollar canadien par rapport au dollar américain, ce qui se traduit par une augmentation des exportations vers les États-Unis.

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, ainsi que par le portefeuille de ponts de la SPFL; ces deux éléments représentaient environ 32 % des passages de camions entre l'Ontario et les états du Michigan et de New York en 2014 ainsi qu'au 30 septembre 2015. La SPFL fait face à la concurrence d'autres ponts vers les États-Unis, mais comme ces installations concurrentes fonctionnent à plein rendement, le risque est atténué.

De plus, on prévoit une stabilité du taux de couverture de la dette (TCD) au cours de la période de planification et une diminution du fardeau global de la dette, avec un ratio dette-revenus qui tombera à 1,9 pour l'exercice financier de 2017-2018 par rapport à 2,2 pour celui de 2014-2015. Aussi, le programme d'immobilisations relativement mature prévu pour les cinq prochaines années permettra de minimiser le besoin d'augmenter l'endettement.

## 4. Changement de concentration

### Fusion

En décembre 2013, le projet de loi C-4, *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013* a reçu la sanction royale autorisant la fusion de quatre sociétés d'État (APBW, SPRSM, CPIVM et SPFL) qui possèdent ou exploitent des ponts internationaux et donnant le contrôle et les responsabilités de gestion à la société issue de la fusion, la SPFL.

Au début de 2014, la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI) a cessé d'être une filiale de la SPFL pour devenir société d'État autonome dans le cadre de la phase 1 de la fusion.

Dans le cadre de la phase 2 (achevée le 27 janvier 2015), la SPFL a fusionné avec une de ses filiales, la SPRSM. La SPFL estime qu'elle pourra fusionner avec sa dernière filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, limitée (CPIVM), après la conclusion d'un accord avec son partenaire américain, la St. Lawrence Seaway Development Corporation (SLSDC), ce qui complètera cette phase.

La phase 3 de la fusion a eu lieu le 1<sup>er</sup> février 2015, avec la fusion de la SPFL et de l'APBW en vertu de la LCSA, constituant dorénavant une société unifiée sous le nom de la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL).

Le Conseil de la nouvelle entité, y compris la présidente du Conseil, ainsi que la présidente et dirigeante principale, a été nommé au moment de cette fusion. La nouvelle présidente du Conseil, ainsi que la nouvelle présidente et dirigeante principale sont les mêmes personnes qui détenaient les postes à l'ancienne SPFL. La continuité dans ces postes s'est avérée être un atout pendant la transition et pendant que nous nous préparons pour l'avenir. Toutes les questions concernant la gouvernance sont désormais sous la responsabilité du nouveau Conseil. (À noter : jusqu'à ce que la CPIVM ait fusionné avec la SPFL, cette filiale continuera d'être supervisée par son propre Conseil d'administration nommé par la SPFL, ce qui inclut la représentation de membres de la haute direction.) L'entité fusionnée a poursuivi toutes les activités des anciennes sociétés et a pris en charge tous les actifs et passifs de celles-ci.

À cause de la structure d'un Conseil unique, la fusion effectuée a augmenté la concentration et amélioré la responsabilisation à l'égard des ponts internationaux.



## 5. Préparation de l'avenir

### Gouvernance transformationnelle

Le Conseil s'investit activement à assurer une gouvernance efficace pendant cette période de profondes transformations. La Société se concentre à garantir qu'elle dispose des capacités nécessaires pour permettre à l'organisation d'aller de l'avant tout en continuant de gérer les activités en cours. L'identification et la confirmation des compétences et des capacités spécifiques nécessaires se poursuivent, notamment dans les domaines du transport, de l'ingénierie, de l'entretien, de l'administration, des technologies de l'information, du droit criminel et le développement organisationnel. La structure des comités du Conseil appuie l'intégration et la transformation, la gouvernance, la responsabilisation, ainsi que les ressources humaines.

### Harmonisation de la culture d'entreprise

La fusion a réglé des enjeux de gouvernance complexes qui datent de longtemps. C'est une occasion unique d'offrir le portefeuille de ponts internationaux le mieux géré au Canada en conjuguant les efforts des membres du personnel de quatre sociétés d'État, toutes spécialisées dans la gestion de ponts internationaux. La réalisation de cet objectif repose toutefois sur l'intégration réussie des anciennes entités afin d'optimiser la Société. L'harmonisation de la culture d'entreprise touche principalement les employés, ainsi que la culture en matière de prestations de services, d'approches et de processus. Ce ne sera qu'après avoir réussi la fusion que la Société pourra aller de l'avant afin de retenir des options assurant l'efficacité de ses opérations et créer une valeur supérieure pour le Canada.

Bien que la continuité du personnel venant des anciennes entités continue de se révéler être un immense avantage, elle a également nécessité un changement de culture de la part de tous les employés vers de nouvelles façons d'opérer et d'être gérés comme « la somme de quatre parties ». Le respect des employés de toutes les anciennes organisations constitue une valeur fondamentale pour réussir la transition. Le Conseil s'est donné une orientation et a donné le ton au processus. Il y est question de responsabilisation, de transparence, d'équité, d'éthique, de valeur dans l'exécution du mandat et d'extrême prudence avec les fonds publics.

### Optimisation de la Société

La décision stratégique de fusionner ces quatre ponts internationaux en une seule société d'État a été prise dans l'espoir que la nouvelle structure pourrait augmenter la valeur offerte aux Canadiens. L'objectif de la fusion n'était pas un exercice de réduction de coûts et l'accent est placé sur l'amélioration de l'efficacité, ainsi que sur la mise au point d'une approche cohérente à l'égard de la gestion des ponts fédéraux internationaux. Cet objectif à plus long terme sera réalisé par étapes progressives pendant une période de transition qui s'étendra sur quelques années et qui mènera vers une organisation optimisée. À l'origine, les efforts ont été déployés sur une intégration structurelle et fonctionnelle qui soit efficace au sein de toute la Société. Pendant la même période, l'harmonisation de la culture se poursuit et est actuellement mise en œuvre.

L'utilisation efficace des technologies représente une formidable occasion d'optimisation. L'implantation de plateformes technologiques communes comme les systèmes de péage automatisés, les prévisions financières et leur suivi sur une longue période permettront d'assurer

l'efficacité des opérations et l'exactitude de l'information à long terme. Cette implantation sera gérée de façon à limiter les risques et les coûts associés. L'implantation d'un système de péage automatisé est un exemple de la façon avec laquelle la technologie dans la prestation de services peut améliorer l'efficacité, réduire les besoins en ressources et améliorer le service au client.

L'optimisation de la sûreté, de la sécurité, de la durabilité et de la capacité de l'exploitation des ponts à l'avantage du Canada prépare le terrain pour une croissance ultérieure du portefeuille et rapporter des avantages, compte tenu de la stratégie d'orientation du gouvernement.

## Gestion du portefeuille

La stratégie de gestion de portefeuille modifie considérablement la façon avec laquelle la nouvelle entité accomplit le mandat des anciennes sociétés. L'entité n'est pas un portefeuille de sociétés, mais plutôt une Société d'État mère chargée de surveiller un portefeuille d'immobilisations fédérales (lorsque la fusion avec la CPVIM sera réalisée) qui sont utilisées afin d'atteindre les objectifs stratégiques publics.

La gestion du portefeuille est primordiale pour tirer le maximum des avantages de la fusion. Une fois que la fusion sera terminée, cette convergence unique sur les ponts internationaux et sur les structures associées permettra :

- l'établissement d'une stratégie de portefeuille intégrée pour gérer les ponts par l'application de politiques et procédures uniformes à l'égard de l'exploitation des ponts;
- la rationalisation des rapports et l'intégration de pratiques exemplaires à la grandeur de la Société, y compris sur le plan de la gestion du cycle de vie des actifs, des activités de péage et de l'entretien;
- l'uniformisation de la planification stratégique, la cohérence des niveaux de service et des protocoles de sécurité, une planification financière plus rigoureuse, ainsi que la gestion intégrée des ressources;
- le développement d'un plan d'immobilisations intégré à long terme pour s'appuyer dans la définition des priorités en matière d'immobilisations et dans l'élaboration du budget annuel des immobilisations;
- le renforcement des liens avec les partenaires des États-Unis afin de faciliter la communication; et,
- le partage des ressources et du savoir-faire au sein d'une seule entité, ce qui constitue ainsi un facteur important dans le but d'élaborer des modèles de gestion plus efficaces et plus efficaces.

L'harmonisation des pratiques exemplaires et des politiques dans ce domaine comprendra la participation directe d'administrateurs de ponts, d'employés au sein de la Société, ainsi que de représentants des partenaires américains. Lorsque les opérations auront été totalement intégrées, nous serons en mesure de créer des opportunités permettant d'améliorer l'efficacité, ce qui contribuera au contrôle des dépenses d'exploitation, à l'optimisation des politiques relatives aux péages dans l'ensemble des ponts, ainsi qu'à l'atteinte d'une autonomie financière et d'une croissance potentielle du portefeuille.

## 6. Contexte commercial

Dans l'exécution de son mandat, la SPFL compose avec des facteurs internes et externes qui mettent en évidence ses forces, créent des possibilités, posent des défis et présentent des risques. Après avoir dégagé ces facteurs, on les surveille et on adapte la planification de façon à pouvoir composer avec des changements importants. Nous mettons en place une stratégie commune pour aborder les enjeux-clés tout en tenant compte des spécificités des différentes traversées.

### Incidence sur l'économie

La baisse significative du prix mondial du pétrole, de plus de 60 % depuis le milieu de l'année 2014, a eu des répercussions importantes sur l'économie canadienne et le dollar canadien.

Les fluctuations du dollar canadien ont une incidence considérable sur les tendances du trafic transfrontalier, ainsi que sur les recettes des péages générés par les ponts internationaux. La faiblesse du dollar canadien combinée au bas prix des hydrocarbures entraîne une réduction immédiate du trafic transfrontalier des consommateurs canadiens qui magasinent ou voyagent aux États-Unis. La plupart des ponts internationaux canadiens ont enregistré une baisse de péage de 10 % ou plus.

Dans le passé, la baisse du dollar canadien s'est rapidement traduite par une augmentation des exportations, mais dans le cycle actuel, ce changement est très lent à se concrétiser. Cette situation a un impact important sur le chiffre d'affaires de certaines traversées. La prise de mesures compensatoires comme l'ajustement du taux de péage et du taux de change n'ont pas suffi à pallier les pertes aux traversées de Sault Ste. Marie et de Cornwall. La direction et le Conseil surveillent la situation de très près tout en reportant et en limitant les dépenses afin de limiter les dégâts.








### Plan d'action Par-delà la frontière

Le Plan d'action Par-delà la frontière prévoit une panoplie d'initiatives visant à promouvoir une vision commune de la sécurité et de la concurrence économique en renforçant la sécurité et en facilitant le commerce transfrontalier entre le Canada et les États-Unis. Comme l'ASFC possède des installations à chacun des ponts internationaux de la SPFL, ces initiatives ont une incidence directe sur le trafic et sur les besoins en structures. La SPFL continue de travailler en collaboration avec ses partenaires, soit l'ASFC et TC, pour atteindre les objectifs prévus dans ce plan d'action. Le meilleur exemple est la réfection complète des esplanades traversées de Sault Ste. Marie et de Lansdowne. En décembre 2015, le gouvernement des États-Unis a alloué un montant de 105 M\$ dans son budget pour reconstruire et moderniser les infrastructures pour la patrouille transfrontalière d'Alexandria Bay.

Ces investissements sont importants pour soutenir la croissance commerciale du Canada. Pour la Société, ces nouvelles structures améliorent l'efficacité opérationnelle aux esplanades. Le défi dans la construction de ces structures réside dans leur entretien à long terme. Les coûts d'entretien et d'exploitation vont croître de façon exponentielle à partir de 2017, étant donné la taille des nouvelles structures.

## Tendances du trafic

En comparant 2014 et 2015, pour les quatre ponts internationaux, le trafic commercial a augmenté de 0,50 % dans l'ensemble, mais le trafic total a diminué de 5,05 %. Voici les résultats pour chacun des ponts:

	Trafic commercial		Tout trafic	
Sault Ste. Marie		4,13 %		20,64 %
Point Edward		1,24 %		15,18 %
Lansdowne				2,14 %
Cornwall	Stable			5,01 %

## Intervenants

Le fait que la SPFL ait divers intervenants ajoute un niveau de complexité à ses opérations, à la formulation de ses politiques, ainsi qu'à la réalisation de ses projets. Il s'agit notamment de partenaires fédéraux comme TC, les organismes centraux, l'ASFC, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le service américain des douanes (U.S. Customs and Border Patrol), les gouvernements provinciaux et les administrations municipales, les organismes, les Premières nations, les gouvernements américains et des organismes locaux, les organismes d'application de la loi, les syndicats, ainsi que les intervenants d'urgence. La SPFL travaille en étroite collaboration avec ces intervenants et avec les communautés avoisinantes pour assurer l'efficacité des traversées. De même, nous travaillons en collaboration avec nos partenaires américains et coordonnons nos efforts pour assurer la fluidité du trafic international de façon sécuritaire, efficace et fiable. Ce processus nécessite des communications fréquentes, ainsi que l'établissement d'interprétations, de pratiques et procédures communes, ainsi que d'une capacité de réaction aux situations imprévues qui peuvent se présenter dans le milieu frontalier, qui est dynamique.

Nous devons également veiller à ce que les opérations, les décisions stratégiques et les projets obtiennent le soutien de la clientèle des ponts et des communautés où ils sont situés. Comme beaucoup de Nord-américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des modes de paiement autres que les espèces. Pour assurer l'efficacité continue des opérations, nous devons également continuer de répondre à leurs besoins. En conséquence, nous nous efforçons d'améliorer notre engagement envers la communauté, ainsi que nos communications au moyen de blogues et d'autres médias sociaux pour nous assurer de connaître les préoccupations de la communauté et d'y répondre, tout en veillant à ce que l'apport des ponts internationaux soit compris de façon claire.

## Communautés autochtones

La SPFL doit satisfaire à l'obligation de la Couronne de consulter les groupes autochtones dont les droits effectifs ou éventuels pourraient être violés par des mesures gouvernementales.

À Cornwall, il existe des ententes historiques en vigueur, sans oublier l'interprétation de droits acquis et la revendication territoriale pour la traversée. La SPFL continue de dialoguer avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) au sujet de tous ses grands projets et de diverses questions opérationnelles afin d'aborder les enjeux définis. La Société a établi un protocole d'entente (PE) avec le 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 Cornwall, la CPIVM compte également des employés qui proviennent de la communauté mohawk.

À Point Edward, le pont Blue Water se trouve dans une zone d'importance historique pour la Première nation Aamjiwnaang. Le PE 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.

## Concurrence

Il existe divers modèles de propriété et de gestion de ponts internationaux qui avantagent géographiquement certaines traversées par rapport aux autres en raison de divers facteurs comme des opérations limitées au Canada ou une différenciation des modèles d'affaires. L'emplacement de Point Edward fait face à une forte concurrence exercée par le tunnel de Detroit-Windsor, le pont Ambassador et le futur pont international Gordie Howe.

Les emplacements de Lansdowne et de Cornwall sont en concurrence avec le pont international Ogdensburg. En outre, à Cornwall, la gratuité du passage pour la communauté mohawk représente 4,8 M à chaque année ce qui est difficile à maintenir sur le long terme. Combinés à des difficultés économiques, ces facteurs se traduisent par des résultats qui frôlent le déficit et qui pourraient avoir une incidence importante sur l'accord binational entre les propriétaires des ponts.

La SPFL surveille ces facteurs de façon attentive, effectue des études précises de trafic et ajuste ses plans, y compris l'augmentation des péages, le suivi des dépenses et des seuils d'endettement, tout en recherchant d'autres moyens de générer des revenus pour assurer la viabilité financière à long terme des quatre passages frontaliers internationaux.

## Technologie

L'utilisation de la technologie par tous les intervenants des ponts croît rapidement. Elle est intégrée dans toutes les activités de gestion du trafic, qu'il s'agisse de la perception des péages, du prédédouanement des passagers et des frais commerciaux, des voyageurs dignes de confiance ou de la gestion des temps d'attente à la frontière.

La SPFL doit continuer à investir dans la technologie en partenariat avec les autres intervenants afin de faciliter davantage les échanges et d'assurer une efficacité optimale de ses opérations.

## Directives du gouverneur en conseil

**Accessibilité des régimes de retraite:** La SPFL s'engage à assurer l'accessibilité et à la viabilité des régimes de retraite des sociétés d'État. Le gouverneur en conseil a ordonné aux sociétés d'État de veiller à harmoniser la rémunération et leurs régimes de retraite avec celui des employés fédéraux, qui prévoit notamment le partage égal des coûts (50-50) entre l'employeur et les employés d'ici le 31 décembre 2017 et l'harmonisation de l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite à 65 ans pour les employés embauchés le 1<sup>er</sup> janvier 2015 ou après. Afin de répondre aux exigences liées à la fusion, nous sommes en train d'examiner l'ensemble de nos régimes de rémunération, notamment les régimes de retraite, afin de nous adapter et d'harmoniser et d'intégrer les divers régimes de retraite. Les employés de l'ancienne APBW ont des avantages à la retraite qui incluent des plans de santé, dentaire et d'assurances vie. La valeur actuarielle présente est d'environ 8 M\$ et cette somme est réservée.

**Voyages, accueil, congrès et événements:** Le gouverneur en conseil a ordonné aux sociétés d'État d'harmoniser leurs politiques, leurs lignes directrices et leurs pratiques avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor de manière conforme à leurs exigences réglementaires. En réponse à cette directive, nous avons mis en place une nouvelle politique de surveillance et de contrôle des mécanismes d'approbation des frais de voyage, d'accueil, de congrès et d'événements en novembre 2016 pour tous les employés, les membres du Conseil, ainsi que les personnes et entrepreneurs sous contrat, qui s'harmonise avec la politique du Conseil du Trésor. La nouvelle politique de la filiale CPIVM a aussi été mise en œuvre. Les changements les plus importants comprennent l'exigence d'un processus d'approbation détaillé, l'applicabilité prescrite et limitée du gouvernement en ce qui a trait à l'hébergement ainsi que la divulgation publique sur notre site Web des budgets annuels et des dépenses encourues avec une explication des écarts. La première communication est prévue en juin 2016.

## 7. Enjeux stratégiques et gestion des risques

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

### Sûreté des infrastructures

Nous faisons de la sécurité des quatre ponts internationaux et de leurs structures connexes notre plus grande priorité. Nous veillons à ce que ces ponts soient inspectés, entretenus, surveillés et réparés de façon adéquate afin de garantir leur sûreté en tout temps. Notre gestion des programmes des ponts internationaux est axée sur une vision à long terme dont l'objectif est de prolonger la vie des infrastructures et d'assurer le plus haut niveau de sécurité en matière d'entretien et d'exploitation des ponts pour les usagers et les employés. Ces initiatives sont prises en collaboration avec les partenaires américains des ponts afin de disposer d'une compréhension globale de la situation structurelle des ponts.

### Sécurité

Des menaces de plus en plus complexes pèsent sur la sécurité nationale du Canada, et les organismes fédéraux doivent s'adapter à cette réalité changeante. La Société, qui ne joue pas un rôle de premier plan à ce niveau, mise plutôt sur une coopération active avec les acteurs fédéraux dont le mandat est de surveiller ces menaces. Des perturbations causées aux infrastructures ou aux technologies importantes pourraient entraîner des pertes en vies humaines ou avoir un impact négatif sur l'économie et ainsi nuire à la sécurité et au bien-être des communautés canadiennes. Nous collaborons avec nos partenaires afin de surveiller les menaces potentielles qui pourraient compromettre la sécurité des ponts internationaux et de leurs structures associées, causer des dommages matériels, entraîner la fermeture d'un pont ou affecter le trafic.

### Durabilité

Le modèle de financement des ponts internationaux repose sur la prémisse selon laquelle les recettes des péages couvriraient les charges d'exploitation et d'entretien, tandis que les dépenses d'immobilisations pourraient être financées par la part accumulée des bénéfices nets. Les ponts internationaux font face à une incertitude financière liée aux conditions économiques qui affectent le trafic et les recettes des péages.

Les Mohawks d'Akwesasne ont intenté, contre l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent (« AVMSL ») et Sa Majesté la Reine du chef du Canada (« Sa Majesté ») une poursuite pour expropriation illégale et violation d'une obligation fiduciaire à l'égard de l'expropriation exécutée par L'AVMSL, au milieu de la décennie 1950, pour la construction de la voie maritime du Saint-Laurent (« Poursuite mohawk »). La Cour fédérale du Canada est saisie de cette instance depuis le milieu de la décennie 1970. En 2000, les Mohawks d'Akwesasne ont modifié



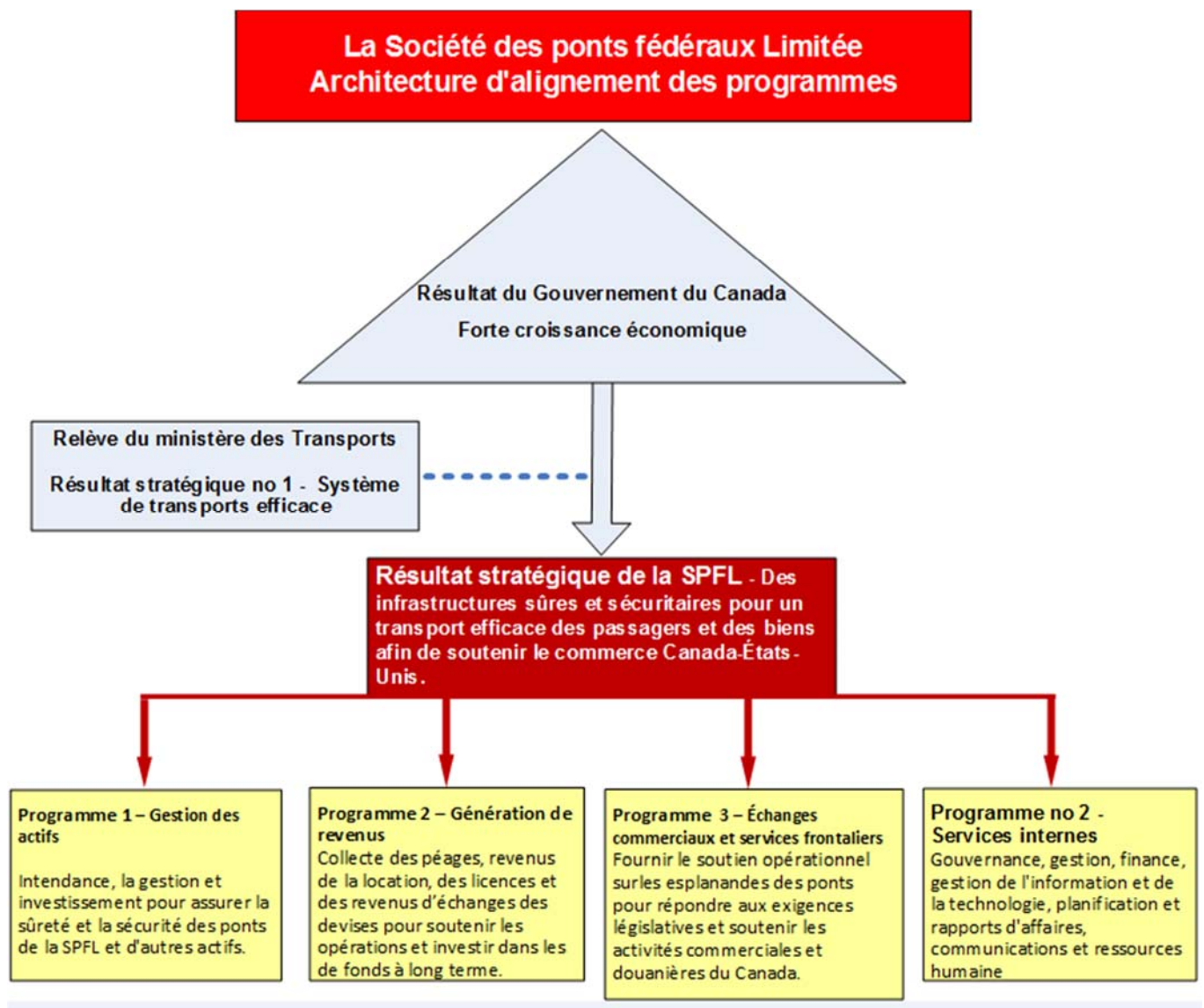
leur poursuite pour y ajouter la SPFL comme partie défenderesse désignée nommément. Le montant réclamé est de 50 M\$, montant majoré des intérêts et des dépenses sous réserve de la comptabilisation des péages. Le ministère de la Justice représente la SPFL et la CPIVM dans cette affaire.

## **Gouvernance**

La dernière année a donné lieu à un important changement dans la gouvernance et dans le modèle d'exploitation. La nouvelle Société a réuni deux sociétés d'État mère, ainsi que des filiales préexistantes (une fois la fusion avec la CPIVM terminée) qui œuvraient toutes dans le domaine des ponts internationaux. Le Conseil s'est rapidement familiarisé avec les exigences de Sa Majesté en matière de gouvernance, ainsi qu'avec l'approche de gestion de portefeuille, la convention de fusion et tous les ponts au sein du nouveau portefeuille.

## 8. Architecture d'alignement des programmes (AAP)

Le mandat de la Société des ponts fédéraux Limitée consiste à assurer l'intendance la plus rigoureuse des intérêts canadiens dans les ponts ontariens suivants : le pont international de Sault Ste. Marie à Sault Ste. Marie, le pont Blue Water à Point Edward, le pont des Mille-Îles à Lansdowne et le pont international de la voie maritime à Cornwall. L'architecture d'alignement des programmes vise à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exploitation grâce à une gestion globale des risques, à l'optimisation de la performance dans la planification et l'exécution des travaux, tout en assurant une information d'entreprise et une mesure du rendement plus efficaces.



## 9. Plans et priorités

Au cours de l'année, nous avons passé en revue l'ancienne structure des programmes et harmonisé leur présentation afin de communiquer tous les aspects du mandat plus clairement. De cette manière, nous espérons faciliter la compréhension des employés et leur inspirer une fierté dans l'exécution de leurs tâches, ainsi que de mieux faire comprendre l'orientation de la Société aux intervenants.

### Programme 1 – Gestion des actifs

D'abord et avant tout, notre priorité est d'être le protecteur des ponts internationaux qui composent notre portefeuille. La valeur totale des actifs est estimée à 420,8 M\$ et constitue l'ensemble de notre portefeuille pour les quatre emplacements. Le résultat escompté est de s'assurer que les actifs des ponts restent en bon état à long terme. L'état des actifs est le seuil de référence clé au moment d'établir les objectifs, les plans d'action et l'affectation des ressources.

### Harmonisation du portefeuille

L'opération de ponts internationaux est complexe et comprend la perception des péages, la gestion du trafic, les inspections, les projets d'immobilisations, les fonctions d'entretien et les activités d'échange de devises.

Un certain nombre de politiques et de questions d'ordre opérationnel doivent être identifiées et évaluées afin de nous assurer que les interventions et la gestion des risques soient les plus efficaces et les plus efficientes possibles. Au cours de la période de planification, nous entreprendrons un examen de chaque élément du portefeuille afin de déterminer les pratiques exemplaires et de constamment fournir une meilleure prestation dans le cadre du mandat. Ces éléments comprennent, sans s'y limiter:

- Intégrité structurale des ponts
- Service à la clientèle
- Sécurité des clients et des employés
- Autonomie financière
- Installation du pont et sécurité des activités
- Relations avec les intervenants
- Ressources humaines
- Améliorations des installations des ponts

## Remplacement de grandes infrastructures

En sa qualité d'intendant de quatre ponts internationaux du Canada, la SPFL doit investir prudemment dans l'entretien, dans la réfection et, parfois, dans le remplacement complet de ponts et d'esplanades. Un résumé de l'évaluation de l'état des ponts et des grands projets envisagés et réalisés suit, classé par emplacement. La portée des projets supplémentaires à plus long terme est en cours d'examen pour reconfirmer les priorités et fournir des renseignements à propos d'une meilleure répartition du financement à long terme.

### Sault Ste. Marie, Ontario

**État du pont et entretien (activité continue)** – Les conclusions de l'inspection annuelle indiquent que le pont est généralement en bon état. Des activités d'entretien courant répondant aux recommandations du rapport d'inspection sont effectuées chaque année. Les travaux d'entretien qui sont prévus pour les cinq prochaines années comprennent le remplacement des têtes des plaques coulissantes sur les travées de l'arche en 2015-16 et les travaux consistant à repeindre l'arche supérieure du pont canadien en 2018-19. Nous élaborons actuellement un système de gestion et de surveillance des actifs afin de déceler et de faire un suivi sur les activités d'entretien et les investissements en immobilisations, ainsi que de fournir des renseignements sur ces activités. Des collègues américains ont évalué le système. À l'heure actuelle, nous en sommes rendus aux dernières étapes précédant l'ajout des données historiques, et le système produit de précieux renseignements pour effectuer la planification de travaux aux ponts.

#### **Projets planifiés:**

- Projet de réfection de l'esplanade canadienne (51,6 M\$)
- Peinture du pont (estimée à 10,8 M\$)

### Point Edward, Ontario

**État du pont (ou des ponts) et entretien (activité continue)** : La 1<sup>re</sup> travée des ponts jumeaux a été rénovée en 1997, alors que la 2<sup>e</sup> travée a ouvert en 1997. L'évaluation technique annuelle des structures des ponts jumeaux est financée conjointement avec le copropriétaire, le MDOT. D'autres inspections ont été effectuées en 2015, confirmant que la travée canadienne est en bon état et que les travaux prévus initialement pour cette année pouvaient être reportés. Des activités d'entretien courant répondant aux recommandations du rapport d'inspection sont effectuées chaque année. Voici les grands projets prévus pour les cinq prochaines années:

#### **Projets planifiés:**

- Plan directeur du pont Blue Water (estimée à 125 M\$)
- Renouvellement des infrastructures des péages
- Projet de resurfaçage de la 1<sup>re</sup> travée

### Lansdowne, Ontario

**État du pont (ou des ponts) et entretien (activité continue):** Les conclusions de l'inspection annuelle confirment que le pont est généralement en bon état. Des activités d'entretien courant répondant aux recommandations du rapport d'inspection sont effectuées chaque année. Les travaux d'entretien qui sont prévus pour les cinq prochaines années comprennent la réparation des piliers en béton du pont canadien et le remplacement de l'asphalte au garage d'entretien canadien.

#### **Projets planifiés:**

- Réfection du port d'entrée de Lansdowne de l'ASFC (60 M\$)
- Renouvellement des infrastructures des péages (estimée à 2,6 M\$)
- Réfection des piliers 10, 12 et 13 (estimés à 2,2 M\$)

### Cornwall, Ontario

**État du pont ou des ponts et entretien:** Le pont du chenal nord est nouvellement construit et a ouvert l'an dernier. Le pont du chenal sud est jugé en bon état selon les rapports d'inspection des parties canadienne et américaine du pont.

#### **Projets planifiés:**

- Pont du chenal nord (74,8 M\$)
- Installations des postes de péage (2 M\$)
- Chaussée internationale (estimée à 3 M\$)

## Mesures du rendement

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier
1. Atténuer les risques en procédant à des inspections périodiques des ponts, effectuer toutes les réparations de moindre envergure dans le cadre du financement accessible, déterminer les besoins de réfection à long terme et établir les priorités.	Rapports sur les résultats du programme d'inspection et réparations effectuées à chaque pont.	Une fois par année
	Rapports officiels sur les risques auxquels sont exposés les actifs dans le contexte de la gestion des risques d'entreprise (GRE).	Une fois par année
2. Développer un programme de gestion des actifs.	Établissement d'un inventaire complet des actifs.	2016-17
	Inspection et validation de la durée de vie utile de chaque actif, y compris les interventions périodiques nécessaires.	2016-18
	Sélection et implantation d'un système de gestion des actifs afin de collecter des données sur les actifs, les analyser et produire des rapports.	2017-19
	Établissement d'un plan de gestion des actifs à long terme.	2018-19
3. Améliorer la capacité électronique et automatisée des systèmes de péage aux ponts internationaux.	Implantation de systèmes électroniques aux ponts internationaux, à savoir:	
	Point Edward	2015-17
	Lansdowne	2016-17
4. Réaliser les projets financés par le gouvernement pour la construction de grands ponts internationaux dans les délais et sans dépasser les budgets.	Sault Ste. Marie: Réfection du complexe douanier (51,6 M\$).	2013-18
	Mille-Îles: Réfection de l'installation de l'ASFC (60 M\$).	2014-18
	Cornwall: Pont du chenal nord (74,8 M\$).	2014-17

## Programme 2 – Production de recettes

### Péages

Les activités de péages sont fondées sur un système d'utilisateur-payeur visant à financer les principaux coûts engagés par les propriétaires des ponts et associés à leur exploitation. Les ponts internationaux sont des actifs d'infrastructure importants pour le Canada, alors que leur entretien continu et leur réfection à plus long terme coûtent cher. Ces ponts sont également les principaux itinéraires commerciaux vers le principal marché commercial du Canada, en plus d'être des maillons essentiels pour le tourisme et des déplacements en général.

Les droits de péage sont établis en fonction d'un nombre de facteurs, notamment la situation économique, les besoins à long terme liés à l'exploitation et aux immobilisations, la relativité du marché, la concurrence, les taux de change, la stratégie du partenaire du pont, les éléments historiques et politiques, ainsi que la capacité de payer des usagers. Le pouvoir d'établir les droits de péage diffère dans le portefeuille de ponts.

### Systemes de péage électronique et automatisé

#### Point Edward

À cet emplacement, la priorité a été de mettre à niveau le système désuet en le remplaçant par une nouvelle technologie, ce qui a non seulement permis d'ajouter de nouveaux modes de paiement à l'argent comptant, aux jetons et aux options de paiement préautorisé (secteur commercial seulement) en ajoutant les cartes de débit et de crédit, mais également d'améliorer les capacités d'automatisation de la perception des péages. Le nouveau système permet aux voyageurs du secteur commercial de gérer directement leur compte de péage en ligne.

#### Lansdowne

Le projet de péage électronique à Lansdowne consiste à effectuer le développement complet d'un système de péage électronique qui comprend les mises à niveau des infrastructures civiles et des postes de péages, l'implantation d'un nouveau système, ainsi qu'un système d'arrière-boutique et son intégration. À la suite d'une étude de faisabilité, le meilleur système de péage en fonction des tarifs antérieurs à la technologie existante serait le système E-ZPass. Compte tenu du statut du partenaire américain, la TIBA, une entité du Jefferson County situé dans l'État de New York, le système donne la possibilité de se joindre au système de la *New York State Thruway Authority* afin de réaliser des économies d'échelle. Le nouveau système permet aux voyageurs du secteur commercial de gérer directement leur compte de péage en ligne et les voyageurs peuvent se connecter à partir d'un compte partout dans l'Est des États-Unis.



## Enjeux liés aux péages

**Volume et composition du trafic à chaque pont:** La situation économique et la valeur du dollar canadien ont un impact direct sur le trafic aux ponts internationaux. La baisse continue du dollar canadien a entraîné une diminution du volume du trafic voyageur de près de 20 % par rapport à l'exercice précédent.

### **Point Edward:**

**Tarif au pair:** Depuis bon nombre d'années, cet emplacement offre des tarifs de péages au pair. Bien que cette situation n'était pas un problème majeur au cours des récentes années alors que le dollar canadien atteignait presque la parité, le problème est apparu dans toute son ampleur en 2015 en raison de la forte baisse de la valeur du dollar canadien.

**Jetons:** Cet emplacement est l'un des derniers qui continuent d'utiliser les jetons comme mode de paiement. En général, ces jetons sont destinés aux grands voyageurs, soit le trafic voyageur et gens qui se rendent au travail tous les jours. Bien que les jetons soient rentables pour ces personnes, ce programme de paiement est fort coûteux à administrer. Lorsque le système de péage automatisé sera complètement mis en place, nous mettrons fin à ce mode de paiement.

### **Cornwall:**

À l'heure actuelle, la filiale, la CPIVM, est à peine rentable. Ce pont est confronté à des défis posés par des arrangements gouvernementaux historiques qui accordent le passage gratuit à la communauté mohawk (en 2014-15, les recettes non perçues pour les péages s'élèvent à un minimum de 4,8 M\$) et par la baisse importante des déplacements transfrontaliers en raison de la baisse de la valeur du dollar canadien et des défis économiques de la région. Pour l'instant, la Société envisage des résultats financiers qui atteindront le seuil de rentabilité pendant les prochaines années malgré qu'elle ait mis en application des mesures de compression budgétaire au cours de l'année. En vertu d'accords internationaux avec le partenaire américain, la SLSDC, les déficits sont interdits. Ainsi, le Conseil de la CPIVM participe de très près à la gestion du budget et des résultats actuels de cette entité.

Les tarifs des péages ont récemment été augmentés à 3,50 \$ par voiture pour chaque passage, représentant un total de 7 \$ par traversée. Il s'agit d'un des tarifs les plus élevés de l'industrie et il se situe certainement à la limite de la capacité de payer de la communauté des usagers. L'impact d'une augmentation des droits de péage se reflète dans la décision d'un usager à traverser le pont ou non.

### **Échange de devises (à Point Edward)**

Il existe au pont Blue Water un bureau de change qui vise deux objectifs : i) la production de recettes pour assurer la durabilité de l'infrastructure et des opérations, ainsi que ii) l'offre de produits et services aux clients du pont. Le bureau de change répond à la définition d'entreprise de transfert de fonds ou de vente de titres négociables aux fins de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Au cours du dernier exercice financier, le bureau de change a généré des produits bruts d'une valeur de 1,4 M\$.

## Mesures du rendement

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier
1. Standardiser les politiques sur les droits de péage et les règles opérationnelles dans le portefeuille.	Progression vers une standardisation.	Une fois par année
	Développement et mise en place d'un programme de vérification interne systématique.	2017-18
2. Examiner les méthodes de prestation de services du bureau de change et leur robustesse.	Bureau de change conforme aux exigences du CANAFE.	Une fois par année
3. Examiner les occasions de production de recettes pour aider à financer les besoins en immobilisations à long terme.	Loyers additionnels ou location de toutes les installations situées sur les esplanades de ponts.	2016-18
	Nouvelles sources de revenus.	Une fois par année

## **Programme 3 – Appui aux services commerciaux et frontaliers**

### **Fluidité du trafic**

En plus des immobilisations elles-mêmes, les activités de notre Société jouent un rôle essentiel pour assurer la fluidité des échanges commerciaux aux ponts internationaux. La configuration des esplanades, ainsi que les politiques et les pratiques opérationnelles jouent un rôle primordial pour assurer la fluidité du trafic. Nous investissons de nombreuses ressources en gestion du trafic, notamment pour gérer le nombre de voies de péage ouvertes, assurer une coordination continue entre le personnel travaillant des deux côtés du pont pour communiquer tout problème ou toute congestion, diriger le trafic par le biais de panneaux de signalisation suspendus, déployer du personnel sur les lieux pour diriger le trafic en plus d'assurer la gestion de l'entretien (réparations, déneigement, éclairage, etc.).

### **Création d'esplanades axées sur les clients**

Nous devons nous efforcer de créer des occasions de nous montrer sous notre meilleur jour et de devenir le passage frontalier de choix ou « essentiel » des véhicules à passagers dans l'objectif éventuel d'attirer une clientèle stable, mais grandissante. Les domaines offrant des avantages aux clients incluraient:

- Fournir un lieu où il est possible de se reposer en sécurité et en toute quiétude, de sorte que les clients sont reconnaissants du fait que l'administration assure une gestion responsable de haut niveau dans leur intérêt;
- Contribuer à l'efficacité et à la commodité des déplacements des voyageurs grâce à des mesures extraordinaires et novatrices visant à atténuer l'anxiété des voyageurs associée au fait de traverser la frontière, comme les mesures suivantes : veiller à concevoir l'aire de service afin que les voyageurs l'utilisent de façon intuitive et utiliser une signalisation à messages variables traduisant les tendances, les observations et les pratiques naturelles des conducteurs; défendre de façon responsable les intérêts de la clientèle des ponts auprès des responsables de la sécurité à la frontière afin de simplifier et coordonner les procédures de passage à la frontière; soutenir les programmes gouvernementaux de sensibilisation des voyageurs ainsi que la gestion saine et efficace des programmes pour les voyageurs dignes de confiance, comme Nexus; et
- Offrir aux conducteurs l'aide nécessaire avant le passage à la frontière afin de les guider dans l'aire de service et de les diriger pour qu'ils profitent des caractéristiques et des avantages qu'elle offre.

## Mesures du rendement

Objectif	Indicateurs de rendement	Calendrier
1. S'assurer de la mise en place de programmes de sécurité à tous les ponts internationaux.	Examens des programmes de sécurité de tous les emplacements et conformité aux exigences de la LPTI.	Une fois par année
2. Améliorer la réaction aux situations d'urgence.	Examen des plans de gestion des urgences à chaque emplacement.	Une fois par année
	Élaboration d'un plan de gestion stratégique des urgences.	2016-17
3. Répondre aux besoins des partenaires fédéraux, l'ASFC et l'ACIA.	Fourniture des services nécessaires en vertu de la loi pour permettre à l'ASFC et l'ACIA d'atteindre leurs objectifs associés aux frontières.	Une fois par année

## Programme 4 – Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités liées et de ressources qui appuient le résultat stratégique et les enjeux de la Société, ainsi que d'autres obligations générales. Les services internes de la SPFL incluent le soutien de la direction et les services de gestion des ressources, comme les finances, les technologies de l'information et les systèmes, la vérification interne, la gestion des risques, la planification stratégique et la production de rapports, ainsi que les ressources humaines. Ce savoir-faire professionnel est intégré dans toutes les activités pour gérer comme il se doit les risques, réaliser les projets prévus à tous les ponts internationaux et assurer la liaison avec les agences fédérales de l'extérieur.

Stratégies:

- Afin d'harmoniser tous les emplacements, changer l'image de la Société au moyen d'un nouveau logo qui aura été choisi par tous les employés et communiquer le changement à tous les intervenants;
- Élaborer un nouveau régime de ressources humaines commun pour intégrer tous les employés au sein d'une seule entité;
- Examiner les technologies de l'information et les systèmes, les intégrer et investir pour assurer la fonctionnalité et la sécurité en continu à tous les emplacements, ainsi que des plateformes communes pour améliorer l'offre de service aux clients;
- Évaluer et mettre en place les capacités de planification financière à long terme afin d'assurer la viabilité financière et bien renseigner les décideurs;
- Mettre en place et systématiser les mesures de contrôle internes, ainsi que les fonctions de vérification et de conformité pour assurer une diligence continue et des améliorations dans toutes les activités;
- Fournir des services professionnels qui assurent un avantage stratégique et faciliter une gestion efficace et efficiente dans la réalisation des projets et dans les activités à tous les emplacements; et,
- Tenir les intervenants et les usagers des ponts bien au fait de l'avancement des travaux et des perturbations qui en découlent pour le trafic en utilisant les médias sociaux et d'autres outils de communication communs et intégrés.

### Examen des politiques générales et administratives

En vertu du nouveau mandat, nous avons entrepris l'examen complet des politiques générales et administratives en cherchant et en déterminant les meilleures pratiques, ainsi qu'en y incorporant les directives du gouvernement comme il se doit. Nous examinons également nos outils de gestion du risque et notre capacité de surveillance, tout en continuant de les développer. Nous continuerons de faire preuve de prudence afin d'optimiser l'utilisation des fonds publics, ainsi que pour développer des processus et procédures de planification et de production de rapports qui s'appliquent à l'échelle de la Société.

Dans le cadre de l'initiative d'examen des politiques, nous avons également suivi une directive ministérielle et élaboré une politique sur les dépenses de déplacement, d'accueil, de congrès et d'événements qui s'harmonise avec la politique du Conseil du Trésor et qui s'applique à tout employé, tout membre du Conseil, tout sous-traitant ou tout fournisseur. Cette nouvelle politique a été diffusée à l'échelle de la Société.

## **Communications**

Nous continuons d'utiliser les médias sociaux comme moyen efficace de partager de l'information rapidement sur nos activités et sur nos projets spéciaux. Ces moyens de communication très efficaces se sont révélés essentiels pour fournir aux usagers l'information la plus à jour.

La Société a créé des blogues Internet pour tous ses grands projets dans la section des projets en cours sur le site web de la SPFL

(<http://www.pontscanadabridges.ca/fr/projets-en-cours/>):

- Le projet de réfection de l'esplanade des douanes canadiennes à Sault Ste. Marie;
- Le projet de resurfacement du pont Blue Water à Point Edwards;
- Le projet de l'emplacement du pont du chenal nord à Cornwall; et
- Le projet de réfection des installations douanières canadiennes à Lansdowne.

Nous sommes également en train de changer l'image de la Société au moyen d'un nouveau logo qui s'appliquera à tous les emplacements et nous poursuivons l'intégration des entités dans la Société en procédant à la refonte du site Web. Les efforts se poursuivent pour intégrer les fonctions de communication, d'exploitation et de technologies dans la période de planification.

Objectifs	Indicateurs de rendement	Calendrier
1. Établir un cadre de politiques commun.	Inventaire réalisé des services internes, des politiques, processus et systèmes; plan d'intégration établi.	2015-17
	Intégration des politiques, des processus et des systèmes de tous les services internes (ressources humaines, finance, technologies de l'information, services juridiques).	2015-17
2. Opérer la fusion de la façon annoncée dans le projet de loi C-4 <i>Loi n° 2 sur le Plan d'action économique de 2013.</i>	Négociation d'un accord international et exécution de la fusion avec la CPIVM (en fonction des discussions binationales de TC).	À déterminer
3. Améliorer les communications avec les intervenants pour s'assurer de tenir les usagers bien au fait des changements administratifs, de l'avancement des travaux et des perturbations qui en découlent pour le trafic en utilisant les médias sociaux et d'autres outils de communication.	Refonte complète du site.	2016-17
	Statistiques sur le nombre de visiteurs et d'abonnés aux médias sociaux ainsi que sur l'utilisation d'autres canaux.	Une fois par année
4. Élaborer les bases d'une stratégie d'amélioration du service à la clientèle.	Collecte et analyse des données de référence sur les clients composant le trafic commercial et voyageur afin d'identifier les lacunes.	2016-17
	Réalisation en priorité de sondages auprès de la clientèle.	2016-18
5. Mise en œuvre de la directive concernant le régime de retraite.	Statut de la stratégie de mise en œuvre des régimes de retraite.	2017
6. Assurer l'autonomie financière.	Degré selon lequel les recettes de péages couvrent les dépenses par pont et dans l'ensemble du portefeuille.	Une fois par année
7. Intégrer les systèmes financiers.	Intégration complète et améliorations des systèmes financiers.	2016-18
8. Intégrer la gestion et les technologies de l'information.	Intégration des réseaux complétée.	2016-17
	Intégration et amélioration des systèmes de gestion de l'information.	2016-20
9. Négocier une nouvelle convention collective avec l'agent négociateur des employés syndiqués.	Finalisation des négociations entre la direction et le syndicat, y compris la signature d'une nouvelle convention collective.	2016



## 10. États financiers consolidés pro forma

La section qui suit présente les états financiers consolidés pro forma en fonction des données du budget approuvées pour les cinq prochaines années, soit de 2016-17 à 2020-21.

Comme on l'a vu, nous avons évalué la situation et sommes venus à la conclusion que les IFRS représentaient le cadre convenant le mieux. Une présentation comparative des données a été faite pour l'état consolidé de la situation financière de l'exercice financier s'étant terminé en mars 2015. Toutefois, d'après les normes comptables, il a été déterminé que nous sommes une nouvelle entité et qu'en conséquence, seuls les résultats en date de la fusion pouvaient être consolidés. Les résultats pour la période transitoire et l'année précédente ont été audités par le BVG. Puisque l'état consolidé du résultat global de l'exercice s'étant terminé en mars 2015 ne couvrait que deux mois de données financières au sujet de l'entité fusionnée, ces données ne sont pas comprises dans le comparatif effectué pour ce plan d'entreprise, car elles biaiserait les renseignements issus de la comparaison.

## État consolidé des changements de la situation financière

au 31 mars (en milliers de dollars)						Budget				
	Réel 2014-2015	Prévision actuelle 2015-2016	Budget principal 2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021		
<b>ACTIF</b>										
Actifs courants										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23 562	8 649	13 320	7 655	6 755	5 019	5 530	5 939		
Placements	14 003	25 000	29 413	14 000	11 000	5 000	5 000	7 500		
Clients et autres débiteurs	7 685	6 000	2 453	6 000	4 000	3 000	2 750	2 750		
Charges payées d'avance	378	500	679	500	500	500	500	500		
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>	<b>45 628</b>	<b>40 149</b>	<b>45 865</b>	<b>28 155</b>	<b>22 255</b>	<b>13 519</b>	<b>13 780</b>	<b>16 689</b>		
Actifs non courants										
Immobilisations corporelles	301 735	327 909	342 519	367 251	392 103	386 912	375 668	364 051		
Immeubles de placement	20 468	19 703	15 787	18 938	18 173	17 408	16 643	15 878		
Immobilisations incorporelles	43	25	-	7	44	26	8	45		
Placements	5 940	6 300	-	6 300	6 300	6 300	6 300	6 300		
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>328 186</b>	<b>353 937</b>	<b>358 306</b>	<b>392 496</b>	<b>416 620</b>	<b>410 646</b>	<b>398 619</b>	<b>386 274</b>		
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>373 814</b>	<b>394 086</b>	<b>404 171</b>	<b>420 651</b>	<b>438 875</b>	<b>424 165</b>	<b>412 399</b>	<b>402 964</b>		
<b>PASSIF</b>										
Passifs courants										
Fournisseurs et autres créditeurs	11 120	10 000	4 650	7 500	6 000	4 500	4 575	4 650		
Avantages du personnel des entreprises communes	654	675	-	680	685	691	697	704		
Passif relatif au démantèlement	1 849	1 831	1 957	1 726	1 755	1 810	1 853	1 913		
Retenues de garantie	12 183	3 021	4 393	225	-	-	-	-		
Produits différés	1 075	1 500	2 767	1 250	750	450	450	450		
Partie à court terme des emprunts	2 864	2 800	2 795	2 850	2 850	2 900	2 900	2 950		
Partie à court terme des obligations à payer	619	4 078	642	4 589	3 504	2 428	139	2 834		
Partie à court terme du financement d'immobilisations différé	3 999	4 269	4 310	4 556	4 863	5 191	5 540	5 914		
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>	<b>34 927</b>	<b>29 007</b>	<b>21 514</b>	<b>24 739</b>	<b>24 060</b>	<b>21 622</b>	<b>19 804</b>	<b>23 065</b>		
Passifs non courants										
Emprunts à payer	17 572	13 494	16 947	8 906	5 402	2 974	2 834	-		
Obligations à payer	70 740	66 471	66 748	61 915	57 052	51 861	46 320	40 407		
Avantages du personnel	7 531	8 000	7 792	8 150	8 300	8 450	8 600	8 750		
Produits différés	2 142	2 000	1 879	1 900	1 800	1 700	1 600	1 500		
Financement différé lié aux immobilisations corporelles	6 564	34 571	107 495	74 214	102 451	98 799	95 149	91 499		
Passif relatif au démantèlement	1 291	225	225	-	-	-	-	-		
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>105 840</b>	<b>124 761</b>	<b>201 086</b>	<b>155 085</b>	<b>175 005</b>	<b>163 784</b>	<b>154 503</b>	<b>142 156</b>		
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>140 767</b>	<b>153 768</b>	<b>222 600</b>	<b>179 824</b>	<b>199 065</b>	<b>185 406</b>	<b>174 307</b>	<b>165 221</b>		
<b>Capitaux propres</b>										
Bénéfices non distribués	232 741	240 012	181 571	240 521	239 504	238 453	237 786	237 437		
Cumul des autres éléments du résultat global	306	306	-	306	306	306	306	306		
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>233 047</b>	<b>240 318</b>	<b>181 571</b>	<b>240 827</b>	<b>239 810</b>	<b>238 759</b>	<b>238 092</b>	<b>237 743</b>		
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>373 814</b>	<b>394 086</b>	<b>404 171</b>	<b>420 651</b>	<b>438 875</b>	<b>424 165</b>	<b>412 399</b>	<b>402 964</b>		

## État consolidé du résultat global

pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)								
	Prévision actuelle 2015-2016	Budget principal 2015- 2016	Budget					
			2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	
<b>PRODUITS</b>								
Péages et services	27 065	27 663	26 757	26 847	27 106	27 677	27 990	
Contrats de location et permis	3 834	4 088	3 595	3 658	3 700	3 733	3 766	
Bureau de change	1 500	1 476	1 350	1 431	1 445	1 460	1 474	
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	5 749	4 830	5 793	5 559	5 587	5 615	5 924	
Intérêts	657	775	618	567	526	490	456	
Autres	130	426	33	34	35	37	38	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>38 936</b>	<b>39 258</b>	<b>38 145</b>	<b>38 095</b>	<b>38 400</b>	<b>39 011</b>	<b>39 648</b>	
<b>CHARGES</b>								
Fonctionnement	4 376	4 859	5 205	4 555	4 710	4 823	4 957	
Charges liées au pont international des Mille-Îles	4 392	3 293	3 963	3 972	4 044	4 114	4 189	
Bureau de change	727	-	817	831	848	865	884	
Entretien	5 622	5 571	4 495	4 077	4 422	4 382	4 638	
Opérations de l'ASFC et de l'ACIA	2 179	1 303	2 872	2 860	3 071	3 136	3 215	
Administration	6 700	6 725	6 613	6 625	6 780	7 010	7 176	
Coûts de restructuration	300	300	300	125	-	-	-	
Amortissements	12 013	9 748	12 132	12 928	14 972	15 161	15 126	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>36 309</b>	<b>31 799</b>	<b>36 397</b>	<b>35 974</b>	<b>38 847</b>	<b>39 492</b>	<b>40 186</b>	
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>	<b>2 627</b>	<b>7 459</b>	<b>1 748</b>	<b>2 121</b>	<b>(447)</b>	<b>(481)</b>	<b>(538)</b>	
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>								
Financement lié au passif relatif au démantèlement	10 066	7 777	3 021	225	-	-	-	
Amortissement du financement d'immobilisations différé	196	1 287	833	1 363	3 653	3 652	3 650	
<b>TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>	<b>10 262</b>	<b>9 064</b>	<b>3 854</b>	<b>1 588</b>	<b>3 653</b>	<b>3 652</b>	<b>3 650</b>	
<b>ÉLÉMENTS HORS EXPLOITATION</b>								
Charges d'intérêts	(5 618)	(5 358)	(5 094)	(4 726)	(4 257)	(3 838)	(3 462)	
<b>TOTAL DUE RÉSULTAT HORS EXPLOITATION</b>	<b>(5 618)</b>	<b>(5 358)</b>	<b>(5 094)</b>	<b>(4 726)</b>	<b>(4 257)</b>	<b>(3 838)</b>	<b>(3 462)</b>	
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>7 271</b>	<b>11 165</b>	<b>508</b>	<b>(1 017)</b>	<b>(1 051)</b>	<b>(667)</b>	<b>(350)</b>	

## État consolidé des variations des capitaux propres

pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)								
	Réal 2014-2015	Prévision actuelle 2015-2016	Budget principal 2015-2016	Budget				
				2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020- 2021
<b>SOLDE AU DÉBUT DE LA PÉRIODE</b>	-	233 047	170 406	240 318	240 827	239 810	238 759	238 092
Actifs reçus de l'ancienne SPFL et de l'APBW								
- Bénéfices non distribués	<b>228 813</b>	-	-	-	-	-	-	-
- Cumul des autres éléments du résultat global	<b>367</b>	-	-	-	-	-	-	-
Bénéfice net	<b>4 165</b>	7 271	11 165	508	(1 017)	(1 051)	(667)	(350)
Pertes actuariels	<b>(237)</b>	-	-	-	-	-	-	-
Placements	<b>(61)</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE AU FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>233 047</b>	240 318	181 571	240 827	239 810	238 759	238 092	237 743
<b>Composé de :</b>								
- Bénéfices non distribués	<b>232 741</b>	240 012	181 571	240 521	239 504	238 453	237 786	237 437
- Cumul des autres éléments du résultat global	<b>306</b>	306	-	306	306	306	306	306

## État consolidé des flux de trésorerie

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

	Prévision actuelle 2015-2016	Budget principal 2015-2016	Budget				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>							
Résultat net	7 271	11 165	508	(1 017)	(1 051)	(667)	(350)
Ajustements pour tenir compte des éléments suivants :							
Amortissement du financement d'immobilisations différé	(196)	(1 287)	(833)	(1 363)	(3 653)	(3 652)	(3 650)
Amortissement des immobilisations corporelles	11 230	9 748	11 349	12 145	14 189	14 378	14 343
Amortissement des immobilisations incorporelles	18	-	18	18	18	18	18
Amortissement des immeubles de placement	765	-	765	765	765	765	765
Variation des avantages du personnel	490	-	155	155	156	156	157
Profit de change	-	-	-	-	-	-	-
Variations du fonds de roulement :							
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	1 685	(415)	-	2 000	1 000	250	-
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	(122)	(162)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	(1 120)	(91)	(2 500)	(1 500)	(1 500)	75	75
Augmentation (diminution) du passif relatif au démantèlement	(10 228)	(8 123)	(3 021)	(225)	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits différés	(206)	(33)	(50)	(100)	(50)	(100)	(50)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>9 587</b>	<b>10 802</b>	<b>6 391</b>	<b>10 878</b>	<b>9 874</b>	<b>11 223</b>	<b>11 308</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Paiements au titre d'immobilisations corporelles (financé par le gouvernement)	(28 472)	(41 974)	(41 006)	(31 890)	-	-	-
Paiements au titre d'immobilisations corporelles (financé SPFL)	(8 932)	(9 783)	(9 685)	(5 162)	(8 997)	(3 134)	(2 781)
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	425	2 267	(250)	(500)	(300)	-	-
Financement gouvernemental lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles reçu	28 472	41 971	41 006	31 890	-	-	-
Produit de la vente (achats) de placements	(11 357)	(10 573)	11 000	3 000	6 000	-	(2 500)
<b>Flux de trésorerie nets provenant (affectés) des activités d'investissement</b>	<b>(19 864)</b>	<b>(18 092)</b>	<b>1 065</b>	<b>(2 662)</b>	<b>(3 297)</b>	<b>(3 134)</b>	<b>(5 281)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
Augmentation (diminution) du montant à payer au partenaire américain des entreprises communes	(18)	50	(105)	29	55	43	60
Remboursement des obligations	(3 999)	(4 052)	(4 269)	(4 556)	(4 863)	(5 192)	(5 539)
Remboursement des emprunts	(619)	(602)	(4 077)	(4 589)	(3 504)	(2 429)	(139)
<b>Flux de trésorerie nets provenant (affectés) des activités de financement</b>	<b>(4 636)</b>	<b>(4 604)</b>	<b>(8 451)</b>	<b>(9 116)</b>	<b>(8 312)</b>	<b>(7 578)</b>	<b>(5 618)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET</b>	<b>(14 913)</b>	<b>(11 894)</b>	<b>(995)</b>	<b>(900)</b>	<b>(1 735)</b>	<b>511</b>	<b>409</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT</b>	<b>23 562</b>	<b>25 214</b>	<b>8 649</b>	<b>7 655</b>	<b>6 755</b>	<b>5 019</b>	<b>5 530</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN</b>	<b>8 649</b>	<b>13 320</b>	<b>7 655</b>	<b>6 755</b>	<b>5 019</b>	<b>5 530</b>	<b>5 939</b>

## État consolidé du budget d'exploitation

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

	Prévision actuelle 2015-2016	Budget principal 2015-2016	Budget				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<b>FINANCEMENT</b>							
Péages et services	27 065	27 663	26 757	26 847	27 106	27 677	27 990
Contrats de location et permis	3 834	4 088	3 595	3 658	3 700	3 733	3 766
Bureau de change	1 500	1 476	1 350	1 431	1 445	1 460	1 474
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	5 749	4 830	5 793	5 559	5 587	5 615	5 924
Intérêts	657	775	618	567	526	490	456
Autres	130	426	33	34	35	37	38
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>38 936</b>	<b>39 258</b>	<b>38 145</b>	<b>38 095</b>	<b>38 400</b>	<b>39 011</b>	<b>39 648</b>
<b>CHARGES</b>							
Fonctionnement	4 376	4 859	5 205	4 555	4 710	4 823	4 957
Charges liées au pont international	4 392	3 293	3 963	3 972	4 044	4 114	4 189
Bureau de change	727	-	817	831	848	865	884
Entretien	5 622	5 571	4 495	4 077	4 422	4 382	4 638
Opérations de l'ASFC et de l'ACIA	2 179	1 303	2 872	2 860	3 071	3 136	3 215
Administration	6 700	6 725	6 613	6 625	6 780	7 010	7 176
Coûts de restructuration	300	300	300	125	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>24 296</b>	<b>22 051</b>	<b>24 265</b>	<b>23 046</b>	<b>23 875</b>	<b>24 331</b>	<b>25 060</b>
<b>PAR</b>							
<b>RAPPORT AUX DÉPENSES</b>	<b>14 640</b>	<b>17 207</b>	<b>13 880</b>	<b>15 049</b>	<b>14 525</b>	<b>14 680</b>	<b>14 588</b>

## État consolidé du budget des immobilisations

pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)							
	Prévision actuelle 2015-2016	Budget principal 2015-2016	Budget				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<b>FINANCEMENT</b>							
Crédits :							
Remplacement du pont du chenal nord de la SPFL	11 766	15 282	7 570	-	-	-	-
Installation de l'ASFC au pont des Mille-Îles à Lansdowne	10 991	20 000	23 844	23 844	-	-	-
<b>Total des crédits</b>	<b>22 757</b>	<b>35 282</b>	<b>31 414</b>	<b>23 844</b>	-	-	-
Entente de contribution - esplanade des douanes	15 781	14 466	12 613	8 271	-	-	-
Autres produits / réserves	8 932	9 783	9 685	5 162	8 997	3 134	2 781
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>47 470</b>	<b>59 531</b>	<b>53 712</b>	<b>37 277</b>	<b>8 997</b>	<b>3 134</b>	<b>2 781</b>
<b>DÉPENSES</b>							
<b>Financées par le gouvernement :</b>							
Nouveau pont de chenal du nord de Cornwall et construction des structures connexes	2 400	7 755	5 949	-	-	-	-
Démolition du vieux pont du chenal du nord de Cornwall	9 366	7 527	1 621	-	-	-	-
TIBA - construction de l'esplanade des douanes de Lansdowne	10 991	19 750	23 144	23 844	-	-	-
TIBA - démolition des vieilles structures de Lansdowne	-	250	700	-	-	-	-
<b>Total des projets financés avec des crédits parlementaires</b>	<b>22 757</b>	<b>35 282</b>	<b>31 414</b>	<b>23 844</b>	-	-	-
Réaménagement de l'esplanade des douanes de Sault Ste. Marie	15 081	14 466	11 913	8 046	-	-	-
Démolition des vieilles structures de Sault Ste. Marie	700	-	700	225	-	-	-
<b>Total des projets financés avec l'entente de contribution</b>	<b>15 781</b>	<b>14 466</b>	<b>12 613</b>	<b>8 271</b>	-	-	-
<b>Financé par la SPFL :</b>							
Asphaltage et réparations de la travée de Blue Water	3 000	3 200	1 150	2 275	5 000	390	-
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	1 154	1 214	224	1 563	232	216	221
Améliorations de conception et réfection de l'esplanade de	1 500	1 500	300	-	-	-	-
Améliorations de la chaussée du PIVM *	-	-	-	300	3 000	-	-
S/M projets de peinture et d'entretien	2 224	1 384	2 379	300	184	2 180	2 134
TIBA - amélioration et perception électronique des péages	169	1 150	1 330	-	-	-	-
TIBA - piles en béton du pont canadien/poutre de Warren	-	425	2 550	-	-	-	125
Autres projets d'immobilisations	885	910	1 752	724	582	348	301
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>47 470</b>	<b>59 531</b>	<b>53 712</b>	<b>37 277</b>	<b>8 997</b>	<b>3 134</b>	<b>2 781</b>
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DU FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPENSES</b>							
	-	-	-	-	-	-	-

\* Dépendant sur l'identification des sources de financement.

## Commentaires financiers

### État consolidé de la situation financière

#### Actifs courants

Nous prévoyons que les actifs courants connaîtront une baisse de 12 M\$ au cours de l'exercice financier 2016-17, par rapport aux valeurs prévues en mars 2016 et une baisse totale de 23,5 M\$ pour la période de planification. Cette baisse est principalement attribuable à la stratégie de réduction de la dette pour rembourser les prêts à long terme lorsqu'ils viennent à échéance, ce qui correspond à un paiement approximatif de 14 M\$. Cette stratégie de réduction de la dette sert à réduire les intérêts lors de futurs paiements et à libérer des fonds pour de futurs besoins. Les intérêts chargés seront réduits à environ 2,2 M\$ par année d'ici la fin de la cinquième année. De plus, au cours de la première année du présent plan, il a été prévu que 9,7 M\$ pour des projets d'immobilisations seraient financés par la Société.

#### Actifs non courants

Les actifs non courants sont principalement composés d'immobilisations corporelles et d'immeubles de placement. Les acquisitions d'immobilisations corporelles au cours des deux premières années du présent plan représentent respectivement 50,7 M\$ et 37 M\$. Les montants injectés dans trois grands projets d'immobilisations constituent la plus grande dépense dans ce secteur, avec 47 M\$ en dépenses pour la réfection de l'esplanade des douanes canadiennes à Lansdowne, 20 M\$ en dépenses pour la réfection de l'esplanade des douanes canadiennes à Sault Ste. Marie et 5,9 M\$ en dépenses à Cornwall pour terminer les voies d'accès en bordure du nouveau pont du chenal nord. Le financement de ces trois projets provient de fonds publics, conformément aux ententes qui ont été conclues avec l'ancienne SPFL. L'acquisition du reste des immobilisations et de l'équipement représentant entre 2,8 M\$ et 9,7 M\$ par année sur cinq ans sera financée par la Société.

#### Passifs courants

Il est prévu que les passifs courants resteront stables à environ 24 M\$ sur cinq ans. La plus grande partie de ce montant est associée aux charges à payer et autres comptes créditeurs, qui continueront de posséder des soldes plus élevés malgré les grands projets d'immobilisations préalablement mentionnés. Des soldes qui restent, les variations reflètent surtout la responsabilité en matière de déclassement et la portion courante des prêts et du financement reporté d'immobilisations. La responsabilité en matière de déclassement fait référence à la démolition des structures dans le cadre des trois projets d'immobilisations préalablement présentés. La démolition des diverses structures sera terminée d'ici mars 2018.



## Passifs non courants

Les passifs non courants ont également été augmentés de façon importante au cours des deux premières années du présent plan. Cela est principalement dû au financement public des trois projets d'immobilisations. D'après les IFRS, le financement reçu pour ces trois projets est présenté dans l'état consolidé de la situation financière jusqu'à ce que la construction soit terminée et les actifs sont utilisés, puis il est amorti sur la même période à mesure que les actifs subissent une dépréciation. En conséquence, le financement reporté d'immobilisations continuera d'être présenté sur l'état consolidé de la situation financière pendant une période pouvant atteindre 70 ans. Les prêts à payer dans cette partie de l'état consolidé de la situation financière seront ramenés à zéro sur cette période de cinq ans, car tous les prêts qui sont actuellement en suspens devraient être remboursés d'ici la fin de l'exercice financier de 2021-22, et ce pour les raisons présentées sous la rubrique précédente « Actifs courants ». La Société a toutefois toujours des obligations en attente dont les intérêts doivent être payés chaque année jusqu'à 2027.

## **État consolidé du résultat global**

### Recettes

Il existe des différences au sein du portefeuille dans les types de trafic. La baisse actuelle du dollar canadien par rapport au dollar américain a entraîné d'importantes répercussions sur le trafic voyageur de certains ponts, alors que l'impact a été minime à d'autres emplacements. En combinaison avec la forte dépendance envers le volume de camions, qui n'a pas vraiment subi d'impact, les recettes totales pour l'exercice financier de 2016-17 ne devraient qu'être légèrement plus basses par rapport à la prévision pour 2015-16. La prévision d'un taux de change élevé a également contribué à augmenter les recettes de péages prévus en devise américaine. Les recettes de péage prévues au budget de 2016-17 sont de 32,6 M\$, par rapport à 32,8 M\$ en 2015-16 (à noter que ces valeurs représentent le « péage et les services », ainsi que les « recettes du pont international des Mille-Îles », comme indiqué dans l'état consolidé du résultat global). Une baisse encore plus importante est prévue en 2017-18, soit à 32,4 M\$, prévision qui repose sur un plus grand volume de trafic qui est toutefois atténuée par la remontée prévue du dollar canadien. Le retour à des recettes similaires à celles obtenues en 2015-16 n'est prévu que pour la quatrième et la cinquième année de la période de planification.

Les recettes pour les baux et les permis varient grandement d'après les ventes des locataires des magasins hors taxes, qui sont grandement vulnérables à la baisse du volume de voyageurs, les principaux clients des boutiques hors taxes.

### Charges

Par rapport au budget précédent, le total des charges a grandement été touché par deux situations dans le cadre du présent budget. À la suite de la consolidation complète des politiques comptables des deux anciennes sociétés, les charges liées à la dépréciation sont plus élevées dans le plan d'entreprise actuel que dans celui de l'an passé. La différence est d'environ 2,5 M\$ à 3 M\$ par année en charges supplémentaires, afin d'assurer la constance des politiques comptables.

De plus, environ 35 % des charges d'exploitation prévues au budget 2016-17 proviennent de notre part des charges et des partenaires des ponts, et ces charges sont converties en dollars américains. En raison du taux de change budgété en vigueur qui est presque 16 % plus élevé que l'an dernier, il y a eu une augmentation de plus de 1 M\$ uniquement pour les opérations de change.

En raison du contrat d'entretien des nouvelles bornes de péages de Point Edward qui a été plus élevé pour la première année et de l'étude sur le volume du trafic à effectuer en 2016-17, les charges d'exploitation au cours des deux premières années de la période de planification devraient être plus élevées que celles prévues pour 2015-16. L'étude fournira plus de renseignements au sujet des volumes de trafic actuels et futurs sur les ponts internationaux. Ces renseignements serviront à améliorer la gestion des traversées. La masse salariale constitue environ le deux tiers des charges de cette catégorie et nous prévoyons une hausse très raisonnable.

Dans le plan d'entreprise préparé l'an passé, nous avons budgété des charges d'administration variant de 6,7 M\$ à 7,2 M\$. Dans le plan de cette année, ces charges sont inférieures de 0,1 M\$ en raison des économies générées par la fusion. D'autres économies sont à prévoir à mesure que nous intégrerons les divers aspects des anciennes entités au cours des deux prochaines années, et nous avons prévu un investissement d'environ 0,4 M\$ pour ces intégrations.

Les dépenses de déplacement, d'accueil, d'événements et de congrès ont été intégrées dans les catégories mentionnées précédemment. Les dépenses de déplacement sont nécessaires lors des activités qui suivent:

- réunions du Conseil et des comités de la SPFL et de sa filiale, la CPIVM pour chaque pont binational;
- opérations de gestion pour la supervision des ponts et des projets majeurs;
- initiatives d'intégration des services administratifs;
- participation à titre d'expert auprès d'associations de professionnels; et
- formation et congrès.

Les dépenses annuelles prévues comprennent 289 k\$ pour les déplacements, 2 k\$ pour l'accueil et 80 k\$ pour les congrès.

Dans le cours normal des affaires, la Société n'organise pas d'événements.

## Revenus

**Péages et services:** Nous percevons des droits de péage aux traversées internationales de Sault Ste. Marie, Point Edward, Lansdowne et Cornwall. Toutefois, en raison de la structure de l'accord international avec notre partenaire américain, les péages de Lansdowne figurent sur une ligne séparée dans l'état consolidé du résultat global sous le libellé « pont international des Mille-Îles ». Chaque pont possède sa propre proportion de véhicules à passager et de véhicules commerciaux. La baisse du dollar canadien a eu un impact négatif sur la plupart des traversées dans le trafic voyageur, mais le volume de trafic commercial est demeuré plutôt stable. Avec la prédiction d'une amélioration du dollar canadien après l'exercice financier 2016-17, nous espérons que la circulation de passagers rebondira.

**Baux et permis:** Les recettes générées par les loyers proviennent principalement de la location d'espace dans les édifices et de l'argent provenant des boutiques hors taxes situées à certains ponts. Nous demeurons prudents en estimant une baisse dans les revenus des boutiques hors taxes en fonction de l'hypothèse que la baisse du trafic voyageur sur les ponts entraînera une baisse des ventes dans ces boutiques, et par conséquent, à moins de loyers perçus (les loyers varient grandement en fonction des ventes). Avec la lenteur prévue de la reprise graduelle du trafic voyageur, on s'attend à une remontée de cette source de revenus au même rythme. Les autres contrats de location en vigueur aux divers ponts devraient tous demeurer en place et les frais annuels devraient augmenter de façon périodique et prévue.

**Échange de devises:** Il existe un service d'échange de devises à Point Edward. Ce bureau a été mis en place pour servir les clients qui traversent le pont, ainsi que les clients qui veulent simplement échanger des devises sans traverser le pont. Le service d'échange de devises est géré en conformité avec les règlements visant les établissements financiers, administrés par le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), et est assujéti à des vérifications de conformité périodiques par des tiers.

**Revenu d'intérêt:** La SPFL gère activement ses placements pour préserver la valeur du capital des actifs à long terme de façon à financer le plan des immobilisations

## Charges

**Salaires et avantages sociaux:** La SPFL se penche une fois par année sur les hausses de salaire. Pour la période de planification, les hausses de salaire ont été prévues à entre 1,5 % et 2 % par exercice. Le Conseil de la SPFL doit approuver ces valeurs chaque année avant l'entrée en vigueur de toute augmentation. Le personnel d'entretien et d'exploitation du pont Blue Water n'est pas syndiqué et les salaires sont assujétiés à leur convention collective, qui est en cours de négociation.

**Charges d'exploitation:** Les charges d'exploitation comprennent les charges liées à l'exploitation des péages aux ponts internationaux, à la gestion du trafic, aux contrats de sécurité et à d'autres éléments de type opérationnel. Les améliorations en matière d'exploitation sont constamment examinées, alors que les options de péages sont étudiées et mises en œuvre aux différentes traversées. À Point Edward, la traversée la plus importante, on a installé des bornes de péage électroniques et nous avons prévu des coûts d'entretien continus à l'égard de cette implantation au cours des quatre prochaines années afin d'assurer un soutien et une stabilité optimale.

Charges afférentes au pont international des Mille-Îles: Les charges afférentes à la traversée de Lansdowne constituent la moitié des coûts d'exploitation couverts par le partenaire américain, TIBA, l'exploitant du pont. Ces charges sont payées en dollars américains et converties en dollar canadien aux fins des rapports.

Échange de devises: La principale source de charges liées aux opérations d'échange de devises concerne le personnel travaillant dans le bureau de change. Les autres frais afférents à ce service touchent l'édifice dans lequel ces opérations sont effectuées et les systèmes utilisés sont conformes aux exigences du CANAFE.

Coûts d'entretien: Les charges afférentes à l'entretien varient d'une année à l'autre selon les travaux prévus et requis aux divers ponts. Ces travaux peuvent être identifiés lors des inspections périodiques ou par des membres du personnel dans le cadre de leurs tâches quotidiennes d'entretien des ponts. Bon nombre de charges d'entretien régulier augmenteront au fil du temps simplement à cause de l'âge des structures et des programmes d'inspection qui s'imposent dans le cas de tous les ponts et des structures connexes. Certains travaux d'entretien majeurs s'imposeront à chacun des ponts pendant la période de planification courante. Ces travaux dépassent les simples travaux d'entretien et de réparation courants, mais ils ne sont pas admissibles comme immobilisations à cause de leur nature.

Opérations de l'ASFC et de l'ACIA: La Société doit fournir et entretenir les installations de l'ASFC à trois des quatre ponts et de celles de l'ACIA à deux ponts. Des installations de l'ASFC sont actuellement mises à niveau et entreront graduellement en service au pont des Mille-Îles et celui de Sault Ste. Marie au cours des prochaines années. L'impact de l'augmentation des charges pour l'ASFC, causée par l'entrée en service de plus grandes installations, se traduira par une augmentation des coûts de l'ordre de 112 % d'ici la cinquième année du présent plan par rapport à la prévision actuelle pour 2015-16. Ces augmentations de coûts comprennent les paiements versés en remplacement d'impôts pour les nouvelles installations plus grandes, ainsi que les charges d'exploitation plus élevées.

Charges d'administration: Les charges d'administration continuent de faire l'objet d'examens. Dans cette catégorie de charges, les économies qui y sont réalisées résultent de la fusion. Nous devons fournir d'autres efforts pour consolider toutes les politiques et procédures administratives, ce qui devrait continuer de faire diminuer les charges. La SPFL devra prévoir des coûts initiaux pendant deux autres années pour atteindre son but; elle exercera aussi un contrôle plus constant et assurera la consolidation des politiques, qui est l'un des objectifs de cette fusion.

Financement gouvernemental: Nous continuerons de faire rapport sur le financement gouvernemental pour les charges recouvrées provenant des activités de démolition pour les trois principaux projets, soit Sault Ste. Marie, Lansdowne et Cornwall. Cette situation se poursuivra jusqu'à la fin de l'exercice 2017-18. Le financement du gouvernement figure à l'état consolidé de la situation financière sous le libellé « financement reporté d'immobilisations » jusqu'à ce que les actifs visés soient en service. À ce point, les recettes sont comptabilisées au même taux d'amortissement que les actifs.

## 11. Évaluation du rendement au 31 décembre 2015

Voici les objectifs et les stratégies de la Société ainsi que les objectifs de rendement par activité que la Société a livrés en 2015-16 et pour lesquels nous nous engageons à poursuivre la réalisation.

Activité 1 : Réfection, construction, gestion et exploitation			
Résultats prévus: Assurer la sûreté et la sécurité continues des clients tout en assurant l'efficience de l'exploitation et la gestion des projets de construction et de remise en état aux ponts internationaux et aux structures connexes.			
Paramètres de rendement de 2015-16	indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1. Atténuer les risques en procédant à des inspections périodiques des ponts, en entreprenant toutes les réparations mineures en tenant compte du financement disponible et en déterminant les besoins de réfection à long terme.	Production de rapports sur les résultats du programme d'inspection et réfections effectuées à chaque pont.	Une fois par année	Atteint: Inspections effectuées aux quatre ponts internationaux. Chaque pont est en bon état et les réparations sont effectuées selon les besoins. Les rapports d'inspection sont soumis à TC chaque année.
	Rapports officiels sur les risques auxquels sont exposés les actifs dans le contexte de la gestion des risques d'entreprise (GRE).	Une fois par année	Partiellement atteint: Les risques pour les actifs sont évalués une fois par trimestre et dans le contexte de la GRE, les rapports d'inspection sont présentés au Conseil.
2. Veiller à ce que les innovations ou les technologies nouvelles soient étudiées ou utilisées.	Implantation du péage automatisé aux ponts internationaux suivants:		
	Sault Ste. Marie	2015-16	Atteint: Ce projet conjoint est terminé et l'ouverture binationale a eu lieu en octobre 2015. Les voies de péage ont été entièrement reconstruites et munies de guérites automatisées, de lecteurs de cartes et de tableaux indicateurs électroniques.
	Pont Blue Water	2015-16	Partiellement atteint: Le nouveau système de péage est implanté et actif dans toutes les voies. Les comptes commerciaux autogérés sont actifs.  Nous effectuons des tests sur les systèmes d'arrière-boutique et poursuivons la formation continue du personnel.

	Pont international des Mille-Îles (sous réserve de l'approbation de la conception et du financement).	2014-17	En cours: Ce projet consiste à remplacer le système de péage électronique existant, qui est désuet. La mise en oeuvre complète du système est prévue en 2016-17.
3. Réaliser les grands projets de ponts internationaux financés dans les délais et sans dépasser les budgets.	Sault Ste. Marie: réfection de l'esplanade (51,6 M\$).	2013-18	En cours: La première phase du projet qui incluait la construction de la nouvelle boutique hors taxes et du nouveau garage d'entretien a été complétée.  Les travaux de la phase finale prévus dans un contrat accordé en avril 2015 comprenant le bâtiment de trafic et le bâtiment commercial de l'ASFC, ainsi que ceux des installations connexes avancent rapidement. L'achèvement estimé des travaux respecte la cible de 2017-18.
	Mille-Îles: Réfection des installations douanières de l'ASFC (60 M\$).	2014-18	En cours: Les travaux de dynamitage et de broyage du roc se sont terminés en octobre 2015. L'achèvement des travaux de construction du bâtiment de services est prévu au début de 2016. Le contrat pour la construction des installations douanières temporaires de l'ASFC a été accordé en octobre 2015.  La préparation des plans pour la construction du bâtiment intégré servant aux installations du trafic et aux activités commerciales de l'ASFC se poursuit, et l'appel d'offres devrait être lancé d'ici le 31 mars 2016.
	Cornwall: Pont du chenal nord (74,8 M\$).	2014-17	En cours: Les travaux de démolition de l'ancien pont progressent bien et la majeure partie des travaux devrait être terminée au début de 2016. En raison de restrictions budgétaires, nous continuons d'explorer des solutions techniques alternatives pour les piliers immergés du pont.

			Le quatrième et dernier contrat comprend le réalignement de l'avenue Brookdale et des déviations. L'appel d'offres devrait être lancé au début ou au milieu de 2016. Le projet devrait être terminé comme prévu d'ici le 31 mars 2017.
	Cornwall: Port d'entrée temporaire (financé par l'ASFC).	2013-16	Atteint: Le projet du port d'entrée temporaire est terminé et le port d'entrée est pleinement fonctionnel, comme prévu dans l'énoncé des exigences de l'ASFC.
4. S'assurer de la mise en place des programmes de sécurité à tous les ponts internationaux.	Plans et programmes de sécurité de tous les emplacements examinés et conformes aux exigences de la LPTI.	Une fois par année	Partiellement atteint: Les plans de sécurité pour les ponts internationaux de Sault Ste. Marie, de Lansdowne et de Cornwall ont été achevés. Les processus opérationnels pour le pont de Point Edward sont en place, mais le plan complet de sécurité est toujours en cours de réalisation.
5. Examiner les occasions de production de recettes pour aider à financer les besoins en investissements à long terme.	Examen et optimisation des tarifs de péage avec les partenaires américains, identification et exploration d'autres sources de revenus.	Une fois par année	<p>En cours: Le taux de change a été ajusté aux emplacements de Sault Ste. Marie, de Lansdowne et de Cornwall afin de refléter la valeur de la devise canadienne.</p> <p>Pour demeurer viable, la CPIVM, l'exploitant de l'emplacement de Cornwall, a fait passer ses tarifs de péage de 3,25 \$ à 3,50 \$. La CPVIM fait face au défi posé par la gratuité de passage accordée à la communauté mohawk, faisant en sorte que seulement 40 % des passagers paient un péage. Ce passage subit une pression accrue de rentabilité en raison de la dépréciation du dollar canadien.</p> <p>Il n'y a eu aucun changement à l'emplacement de Point Edward à la suite de l'implantation d'un nouveau système de péage électronique.</p> <p>Les baux avec l'exploitant d'une boutique hors taxes et avec six courtiers en douanes aux taux du marché ont été renouvelés.</p>



## Activité 2 : Services internes

Résultats prévus: Veiller à ce que les services internes de toutes les divisions soutiennent les besoins associés à l'exploitation, aux employés, la présidente et première dirigeante, ainsi que le Conseil.

Paramètres de rendement de 2015-16	indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1. Mettre en place un cadre commun pour les politiques de la SPFL.	Inventaires des services et des politiques internes, des processus et des systèmes (RH, Finances, TI, Services juridiques), atteinte et intégration du plan établi.	2015-16	<p>En cours: Des travaux importants ont été entrepris dans les secteurs suivants:</p> <p>Ressources humaines: Examen en cours de la description, de la classification et de la rémunération pour chacun des postes salariés.</p> <p>Finances: Concentration sur la conformité, l'intégration des politiques comptables ainsi que sur la réalisation de multiples vérifications financières.</p> <p>Technologies de l'information: Inventaire des technologies de l'information en place et établissement d'un plan stratégique de transition. La priorité a été accordée à l'intégration des réseaux et d'un système de messagerie.</p> <p>Les principales politiques sont intégrées et approuvées.</p>
2. Réaliser la fusion de la façon annoncée dans le projet de loi C-4 <i>Loi n° 2 sur le Plan d'action économique de 2013.</i>	Négociation d'un accord international et fusion avec la CPIVM.	2015-16	<p>Pas atteint: La réalisation de la fusion avec la dernière filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime du Saint-Laurent, est subordonnée à un accord conclu avec le partenaire américain, la SLSDC pour cet emplacement. TC a entrepris des discussions bilatérales avec la SLSDC à cet effet.</p>

<p>3. Tenir les intervenants et les usagers des ponts internationaux bien au fait des changements administratifs, de l'avancement des travaux et des perturbations qui en découlent en utilisant les médias sociaux et d'autres outils de communication.</p>	<p>Commentaires des intervenants par l'entremise des canaux de communications.</p> <p>Statistiques sur le nombre de visiteurs et d'abonnés aux médias sociaux ainsi que sur l'utilisation d'autres canaux.</p>	<p>Une fois par année</p>	<p>Atteint: Nous avons suscité l'engagement des intervenants dans tous les secteurs d'activités. Dans l'ensemble, les homologues fédéraux et municipaux ont été tenus à jour des progrès réalisés sur les grands projets pour tous les emplacements lors de multiples réunions conjointes et séances d'information.</p> <p>En plus des nombreux communiqués de presse, entrevues et mises à jour effectuées auprès des intervenants, la SPFL a directement répondu aux questions de 290 abonnés dans les médias sociaux.</p>
<p>4. Élaborer les bases d'une stratégie d'amélioration du service à la clientèle.</p>	<p>Collecte et analyse des données de référence sur les clients composant le trafic commercial et voyageur afin d'identifier les lacunes.</p>	<p>2016-17</p>	<p>Promesse d'atteindre les résultats prévus.</p>
	<p>Réalisation en priorité de sondages auprès de la clientèle.</p>	<p>2016-18</p>	<p>Promesse d'atteindre les résultats prévus.</p>
<p>5. Continuer d'appuyer l'orientation du gouvernement en matière de contrôle et d'accessibilité.</p>	<p>Réalisations d'économies grâce aux restrictions.</p>	<p>Une fois par année</p>	<p>Atteint: Nous poursuivons notre engagement à maintenir le niveau de l'effectif et avons mis en place des restrictions de hausses salariales. Nous avons harmonisé notre politique de voyages, d'accueil, de congrès et d'événements avec celle du SCT.</p>
	<p>Statut de la stratégie de mise en œuvre des régimes de retraite.</p>	<p>2017</p>	<p>Promesse d'atteindre les résultats prévus: L'étude complète de la rémunération sera finalisée au début de 2016 et les changements requis au régime de retraite seront apportés selon les délais prescrits par la directive ministérielle.</p>

6. Atteindre l'autonomie financière.	Seuil de rentabilité des péages permettant de couvrir les charges par pont et pour l'ensemble du portefeuille.	Une fois par année	Atteint: Selon les prévisions de l'année courante, nous avons conservé au-delà de 2,9 M\$ en recettes nettes des péages, moins les charges d'exploitation et les intérêts, auxquels il faut ajouter 6,1 M\$ de revenus autres que les recettes de péage.
7. Moderniser l'infrastructure de soutien technologique à toutes les traversées.	Statut du remplacement des infrastructures désuètes aux ponts suivants:		
	Pont Blue Water ▪ mise en place d'infrastructures de services publics et du réseau de données pour l'esplanade.	2013-18	Partiellement atteint: Les infrastructures du réseau et l'ensemble des services publics ont été mis à niveau dans le cadre de la reconstruction des voies de péages avant l'intégration du système de péage. D'autres améliorations de services à l'esplanade devront être effectuées au cours des prochaines années, en particulier pour les systèmes électriques.
	▪ ajout de nouvelles technologies ainsi qu'intégration et modernisation du système de gestion de l'information.		Partiellement atteint: La priorité a été accordée aux courriels, aux téléphones et au réseau. D'importantes ressources ont été investies dans le nouveau système de péage électronique de Point Edward. La suite de l'intégration et de la modernisation du système de gestion de l'information a été reportée afin d'optimiser l'utilisation de ressources technologiques limitées.
	Sault Ste. Marie: Implantation du projet de péage électronique.	2015-16	Atteint: La technologie appuyant ce projet commun de péage électronique a entièrement été implantée en octobre 2015, comme indiqué précédemment.
	Pont des Mille-Îles (sous réserve de l'approbation du financement) Conception et installation complète.	2014-16	En cours : Ce projet consiste à remplacer le système de péage électronique existant, qui est désuet La mise en œuvre complète du système est prévue en 2016-17.
8. Négocier une nouvelle convention collective pour les employés syndiqués.	Statut de la nouvelle convention collective.		En cours.

## Activité 2 : Services internes

Résultats prévus: Veiller à ce que les services internes de toutes les divisions soutiennent les besoins associés à l'exploitation, aux employés, la présidente et première dirigeante, ainsi que le Conseil.

Paramètres de rendement de 2015-16	indicateurs de rendement	Calendrier	Situation
1. Mettre en place un cadre commun pour les politiques de la SPFL.	Inventaires des services et des politiques internes, des processus et des systèmes (RH, Finances, TI, Services juridiques), atteinte et intégration du plan établi.	2015-16	<p>En cours: Des travaux importants ont été entrepris dans les secteurs suivants:</p> <p>Ressources humaines: Examen en cours de la description, de la classification et de la rémunération pour chacun des postes salariés.</p> <p>Finances: Concentration sur la conformité, l'intégration des politiques comptables ainsi que sur la réalisation de multiples vérifications financières.</p> <p>Technologies de l'information: Inventaire des technologies de l'information en place et établissement d'un plan stratégique de transition. La priorité a été accordée à l'intégration des réseaux et d'un système de messagerie.</p> <p>Les principales politiques sont intégrées et approuvées.</p>
2. Réaliser la fusion de la façon annoncée dans le projet de loi C-4 <i>Loi n° 2 sur le Plan d'action économique de 2013.</i>	Négociation d'un accord international et fusion avec la CPIVM.	2015-16	<p>Pas atteint: La réalisation de la fusion avec la dernière filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime du Saint-Laurent, est subordonnée à un accord conclu avec le partenaire américain, la SLSDC pour cet emplacement. TC a entrepris des discussions bilatérales avec la SLSDC à cet effet.</p>

<p>3. Tenir les intervenants et les usagers des ponts internationaux bien au fait des changements administratifs, de l'avancement des travaux et des perturbations qui en découlent en utilisant les médias sociaux et d'autres outils de communication.</p>	<p>Commentaires des intervenants par l'entremise des canaux de communications.</p> <p>Statistiques sur le nombre de visiteurs et d'abonnés aux médias sociaux ainsi que sur l'utilisation d'autres canaux.</p>	<p>Une fois par année</p>	<p>Atteint: Nous avons suscité l'engagement des intervenants dans tous les secteurs d'activités. Dans l'ensemble, les homologues fédéraux et municipaux ont été tenus à jour des progrès réalisés sur les grands projets pour tous les emplacements lors de multiples réunions conjointes et séances d'information.</p> <p>En plus des nombreux communiqués de presse, entrevues et mises à jour effectuées auprès des intervenants, la SPFL a directement répondu aux questions de 290 abonnés dans les médias sociaux.</p>
<p>4. Élaborer les bases d'une stratégie d'amélioration du service à la clientèle.</p>	<p>Collecte et analyse des données de référence sur les clients composant le trafic commercial et voyageur afin d'identifier les lacunes.</p>	<p>2016-17</p>	<p>Promesse d'atteindre les résultats prévus.</p>
	<p>Réalisation en priorité de sondages auprès de la clientèle.</p>	<p>2016-18</p>	<p>Promesse d'atteindre les résultats prévus.</p>
<p>5. Continuer d'appuyer l'orientation du gouvernement en matière de contrôle et d'accessibilité.</p>	<p>Réalisations d'économies grâce aux restrictions.</p>	<p>Une fois par année</p>	<p>Atteint: Nous poursuivons notre engagement à maintenir le niveau de l'effectif et avons mis en place des restrictions de hausses salariales. Nous avons harmonisé notre politique de voyages, d'accueil, de congrès et d'événements avec celle du SCT.</p>
	<p>Statut de la stratégie de mise en œuvre des régimes de retraite.</p>	<p>2017</p>	<p>Promesse d'atteindre les résultats prévus: L'étude complète de la rémunération sera finalisée au début de 2016 et les changements requis au régime de retraite seront apportés selon les délais prescrits par la directive ministérielle.</p>

6. Atteindre l'autonomie financière.	Seuil de rentabilité des péages permettant de couvrir les charges par pont et pour l'ensemble du portefeuille.	Une fois par année	Atteint: Selon les prévisions de l'année courante, nous avons conservé au-delà de 2,9 M\$ en recettes nettes des péages, moins les charges d'exploitation et les intérêts, auxquels il faut ajouter 6,1 M\$ de revenus autres que les recettes de péage.
7. Moderniser l'infrastructure de soutien technologique à toutes les traversées.	Statut du remplacement des infrastructures désuètes aux ponts suivants:		
	Pont Blue Water ▪ mise en place d'infrastructures de services publics et du réseau de données pour l'esplanade.	2013-18	Partiellement atteint: Les infrastructures du réseau et l'ensemble des services publics ont été mis à niveau dans le cadre de la reconstruction des voies de péages avant l'intégration du système de péage. D'autres améliorations de services à l'esplanade devront être effectuées au cours des prochaines années, en particulier pour les systèmes électriques.
	▪ ajout de nouvelles technologies ainsi qu'intégration et modernisation du système de gestion de l'information.		Partiellement atteint: La priorité a été accordée aux courriels, aux téléphones et au réseau. D'importantes ressources ont été investies dans le nouveau système de péage électronique de Point Edward. La suite de l'intégration et de la modernisation du système de gestion de l'information a été reportée afin d'optimiser l'utilisation de ressources technologiques limitées.
	Sault Ste. Marie: Implantation du projet de péage électronique.	2015-16	Atteint: La technologie appuyant ce projet commun de péage électronique a entièrement été implantée en octobre 2015, comme indiqué précédemment.
	Pont des Mille-Îles (sous réserve de l'approbation du financement) Conception et installation complète.	2014-16	En cours : Ce projet consiste à remplacer le système de péage électronique existant, qui est désuet La mise en œuvre complète du système est prévue en 2016-17.
8. Négocier une nouvelle convention collective pour les employés syndiqués.	Statut de la nouvelle convention collective.		En cours.

## Annexe 1 – Liste des abréviations

A&D	ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE DES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS
AAP	ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES
ACIA	AGENCE CANADIENNE D'INSPECTION DES ALIMENTS
APBW	ADMINISTRATION DU PONT BLUE WATER
ASFC	AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA
ATIP	ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
AVMSL	ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT
BVG	BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
CMA	CONSEIL DES MOHAWKS D'AKWESASNE
CPIVM	CORPORATION DU PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME, LTÉE
CSP	COMPTABILITÉ DU SECTEUR PUBLIC
GRE	GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE
IBA	INTERNATIONAL BRIDGE ADMINISTRATION
IFRS	NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE
LCSA	LOI CANADIENNE SUR LES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS
LGFP	LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
LPTI	LOI SUR LES PONTS ET TUNNELS INTERNATIONAUX
MDOT	MICHIGAN DEPARTMENT OF TRANSPORT
NCSP	NORMES COMPTABLES POUR LE SECTEUR PUBLIC
PJCCI	LES PONTS JACQUES CARTIER ET CHAMPLAIN INCORPORÉE
PPD	PRÉSIDENTE ET PREMIÈRE DIRIGEANTE
RPRFP	RÉGIME DE PENSION DE RETRAITE DE LA FONCTION PUBLIQUE
SLSDC	ST. LAWRENCE SEAWAY DEVELOPMENT CORPORATION
SPFL	SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX LIMITÉE
SPRSM	SOCIÉTÉ DU PONT DE LA RIVIÈRE STE MARIE
SSMBA	SAULT STE. MARIE BRIDGE AUTHORITY
TC	TRANSPORTS CANADA
TIBA	THOUSAND ISLANDS BRIDGE AUTHORITY
TPSGC	TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA



## **Annexe 2 – Conseil d’administration**

### **SPFL**

Connie Graham

Emplacement : London, Ontario

Poste : Présidente

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février 2015 / 5 ans

Pascale Daigneault

Emplacement : Sarnia, Ontario

Poste : Vice-présidente

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février 2015 / 3 ans

Gary Atkinson

Emplacement : Wyoming, Ontario

Poste : Administrateur

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février 2015 / 4 ans

Diana Dodge

Emplacement : Brockville, Ontario

Poste : Administratrice

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février 2015 / 3 ans

Micheline Dubé

Emplacement : Ottawa, Ontario

Poste : Administratrice, Présidente et première dirigeante

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février, 2015 / 4 ans

Richard Talvitie

Emplacement : Sault Ste. Marie, Ontario

Poste : Administrateur

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février 2015 / 4 ans

Deborah Tropea

Emplacement : Cornwall, Ontario

Poste : Administratrice, Présidente du comité Finances et audit

Date et durée du décret du Conseil : 1<sup>er</sup> février 2015 / 3 ans

### **Annexe 3 – Extrait des états financiers consolidés de la SPFL vérifiés au 31 mars 2016**

La fusion de l'ancienne SPFL avec l'ancienne APBW le 1<sup>er</sup> février 2015 a impliqué, entre autres, (i) la création d'une nouvelle Société en date de la fusion et (ii) la reconnaissance des actifs et des passifs transmis par les anciennes sociétés à leur valeur comptable à la date de la fusion dans les états financiers de la nouvelle société. Auparavant, l'ancienne SPFL préparait ses états financiers consolidés conformément aux Normes comptables pour le secteur public (« NCSP ») du Canada, et l'APBW appliquait les IFRS. La valeur comptable des actifs et des passifs transférés a été ajustée, si nécessaire, en date de la fusion pour être conforme aux IFRS et pour s'harmoniser aux politiques comptables, aux méthodes et aux hypothèses adoptées par la Société.

Voici une réconciliation de l'état de la situation financière de chacune des sociétés, à compter de leurs plus récents états financiers vérifiés et publiés, y compris tous les résultats d'exploitation entre la date suivant immédiatement les derniers états financiers vérifiés et publiés jusqu'à la date précédant immédiatement la fusion.

(en milliers de dollars) \$

	Legacy FBCL - PSAS		
	March 31, 2014 (restated)**	April 1, 2014 - Jan. 31, 2015 activity *	January 31, 2015
<b>FINANCIAL ASSETS</b>			
Cash and cash equivalents	9,035	(4,270)	4,765
Restricted cash	1,565	(1,565)	-
Accounts receivable			
Federal departments and agencies	4,900	(1,761)	3,139
Other	781	789	1,570
Portfolio investments	13,813	(400)	13,413
<b>TOTAL FINANCIAL ASSETS</b>	<b>30,094</b>	<b>(7,207)</b>	<b>22,887</b>
<b>LIABILITIES</b>			
Accounts payable and accrued liabilities			
Federal departments and agencies	3,872	(3,872)	-
Other ** (ii)	4,635	1,184	5,819
Due to a government partner	1,644	204	1,848
Holdback	852	35	887
Employee future benefits	133	5	138
Asset retirement obligation	17,869	500	18,369
Credit facility	4,820	(154)	4,666
Deferred revenue	374	(63)	311
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>34,199</b>	<b>(2,161)</b>	<b>32,038</b>
<b>NET DEBT</b>	<b>(4,105)</b>	<b>(5,046)</b>	<b>(9,151)</b>
<b>NON-FINANCIAL ASSETS</b>			
Tangible capital assets ** (i)	80,978	15,076	96,054
Prepaid expenses	173	69	242
<b>TOTAL NON-FINANCIAL ASSETS</b>	<b>81,151</b>	<b>15,145</b>	<b>96,296</b>
<b>ACCUMULATED SURPLUS, March 31, 2014 (as previously reported)</b>			
	<b>80,807</b>		
Prior period adjustments ** (i) and (ii)	<b>(3,761)</b>		
<b>ACCUMULATED SURPLUS, March 31, 2014 (restated)</b>	<b>77,046</b>		
Total Revenue		11,445	
Maintenance expense		(5,704)	
Operations expense		(1,394)	
Administration expense		(3,881)	
International Thousand Islands Bridge expense		(4,349)	
Government transfers		13,159	
Net operating surplus		9,276	
Increase in foreign exchange remeasurement		489	
Increase in portfolio investment remeasurement		334	
<b>ACCUMULATED SURPLUS, January 31, 2015</b>		<b>10,099</b>	<b>87,145</b>

\* La fusion de l'ancienne SPFL et la SPRSM a eu lieu le 27 janvier 2015. Puisque l'ancienne SPFL possédait 100 % des actions de la SPRSM, aucun ajustement n'a été nécessaire pour la valeur comptable reçue de la part de SPRSM.

\*\* Le retraitement des erreurs effectuées au cours de la période antérieure concerne les situations suivantes :

- (i) Les actifs non amortis des coûts liés à la mise hors service d'immobilisations du Pont du chenal nord de Cornwall (PCN) qui ont été capitalisés avec les immobilisations corporelles auraient dû être décomptabilisés avant janvier 2014, alors que le PCN a cessé d'être utilisé. Par conséquent, la valeur des immobilisations corporelles au 31 mars 2014 et les excédents cumulés ont été diminués de 3,3 M\$.
- (ii) Une partie du financement obtenu auprès du gouvernement du Canada dans le but de gérer la fermeture du PCN en 2009 a été appliquée sur les comptes à payer plutôt que d'être traitée comme des charges. Par conséquent, le solde des comptes à payer au 31 mars 2014 a été augmenté de 0,5 M\$ et les excédents cumulés ont été diminués du même montant.

(en milliers de dollars)

	Legacy BWBA - IFRS		
	August 31, 2014	September 1, 2014 - Jan. 31, 2015 activity	January 31, 2015
<b>ASSETS</b>			
<b>Current</b>			
Cash	15,682	(508)	15,174
Investments	1,264	4,936	6,200
Trade and other receivables	500	(124)	376
Prepaid expenses	419	(181)	238
<b>Total current assets</b>	<b>17,865</b>	<b>4,123</b>	<b>21,988</b>
Investments	-	2,303	2,303
Property, plant and equipment	204,646	(870)	203,776
Intangible assets	39	7	46
Investment properties	16,679	156	16,835
Restricted funds	6,506	(6,506)	-
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>245,735</b>	<b>(787)</b>	<b>244,948</b>
<b>LIABILITIES AND EQUITY</b>			
<b>Current</b>			
Trade and other payables	2,313	(621)	1,692
Holdbacks payable	213	58	271
Deferred revenue	2,495	246	2,741
Current portion of loans payable	419	6	425
Current portion of bonds payable	3,913	86	3,999
<b>Total current liabilities</b>	<b>9,353</b>	<b>(225)</b>	<b>9,128</b>
Employee benefits	6,625	610	7,235
Non-current deferred revenue	1,934	202	2,136
Non-current loans payable	13,382	(178)	13,204
Non-current bonds payable	73,111	(2,371)	70,740
<b>Total liabilities</b>	<b>104,405</b>	<b>(1,962)</b>	<b>102,443</b>
<b>EQUITY</b>			
Retained Earnings, August 31, 2014	141,330		
Total revenue		11,384	
Depreciation of property, plant and equipment		(2,580)	
Interest on long-term debt		(2,267)	
Salaries, wages and benefits		(2,311)	
General and administrative		(1,505)	
Maintenance and other expenses		(850)	
Depreciation of investment property		(252)	
Depreciation of intangible assets		(7)	
Net income - bridge operations		1,612	
OCI - actuarial losses		(437)	
Retained Earnings, January 31, 2015		1,175	142,505
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	<b>245,735</b>	<b>(787)</b>	<b>244,948</b>

Après la fusion, la valeur comptable de l'ancienne SPFL a été ajustée pour être conforme aux IFRS et les valeurs comptables de l'APBW ont été ajustées pour que les politiques comptables de l'ancienne APBW correspondent à celles de la Société. Le tableau qui suit présente le rapprochement des états de la situation financière des anciennes sociétés au 31 janvier 2015 et la valeur comptable reçue par la Société en date de la fusion.

(en milliers de dollars)

	Legacy FBCL			Legacy BWBA			FBCL
	As at Jan. 31, 2015 as shown above	IFRS adjusting entries	Carrying value of assets and liabilities received on Feb. 1, 2015	As at Jan. 31, 2015 as shown above	Alignment of Accounting Policies	Carrying value of assets and liabilities received on Feb. 1, 2015	IFRS
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Assets</b>							
<b>Current assets</b>							
Cash and cash equivalents	4,765		4,765	15,174		15,174	19,939
Investments	13,413	(3,902) i	9,511	6,200		6,200	15,711
Trade and other receivables	4,709		4,709	376		376	5,085
Prepays	242		242	238		238	480
<b>Total current assets</b>	<b>23,129</b>	<b>(3,902)</b>	<b>19,227</b>	<b>21,988</b>	<b>-</b>	<b>21,988</b>	<b>41,215</b>
<b>Non-current assets</b>							
Property and equipment	96,054	(4,211) iv, v	91,843	203,776	6,119 vii	209,895	301,738
Investment property	-	3,741 iv	3,741	16,835		16,835	20,576
Intangible assets	-		-	46		46	46
Investments	-	3,902 i	3,902	2,303		2,303	6,205
<b>Total non-current assets</b>	<b>96,054</b>	<b>3,432</b>	<b>99,486</b>	<b>222,960</b>	<b>6,119</b>	<b>229,079</b>	<b>328,565</b>
<b>Total assets</b>	<b>119,183</b>	<b>(470)</b>	<b>118,713</b>	<b>244,948</b>	<b>6,119</b>	<b>251,067</b>	<b>369,780</b>
<b>Liabilities</b>							
<b>Current liabilities</b>							
Trade and other payables	5,819		5,819	1,692		1,692	7,511
Employee benefits	138		138	-		-	138
Due to US partner of the joint op	1,848		1,848	-		-	1,848
Decommissioning liabilities	18,369	(1,291) iii	17,078	-		-	17,078
Holdback	887		887	271		271	1,158
Deferred revenue	311		311	2,741		2,741	3,052
Current portion of loan payable	-	191 ii	191	425		425	616
Current portion of bond payable	-		-	3,999		3,999	3,999
Deferred capital funding	-		-	-	564 vii	564	564
<b>Total current liabilities</b>	<b>27,372</b>	<b>(1,100)</b>	<b>26,272</b>	<b>9,128</b>	<b>564</b>	<b>9,692</b>	<b>35,964</b>
<b>Non-current liabilities</b>							
Loan payable	4,666	(191) ii	4,475	13,204		13,204	17,679
Bonds payable	-		-	70,740		70,740	70,740
Employee benefits	-		-	7,235		7,235	7,235
Deferred revenue	-		-	2,136		2,136	2,136
Deferred capital funding	-		-	-	5,555 vii	5,555	5,555
Decommissioning liabilities	-	1,291 iii	1,291	-		-	1,291
<b>Total non-current liabilities</b>	<b>4,666</b>	<b>1,100</b>	<b>5,766</b>	<b>93,315</b>	<b>5,555</b>	<b>98,870</b>	<b>104,636</b>
<b>Equity</b>							
Retained earnings	85,839	469 v, vi	86,308	142,505		142,505	228,813
Accumulated other comprehensi	1,306	(939) vi	367	-		-	367
<b>Total equity</b>	<b>87,145</b>	<b>(470)</b>	<b>86,675</b>	<b>142,505</b>	<b>-</b>	<b>142,505</b>	<b>229,180</b>
<b>Total equity and liabilities</b>	<b>119,183</b>	<b>(470)</b>	<b>118,713</b>	<b>244,948</b>	<b>6,119</b>	<b>251,067</b>	<b>369,780</b>

Remarques :

- (i) Présentation des placements : D'après les IFRS, la Société doit séparer les placements en passifs à court terme et en passifs à long terme. Cette exigence a nécessité un reclassement de 3,9 M\$
- (ii) Présentation des prêts à payer : D'après les IFRS, la Société doit séparer les prêts à payer en passifs à court terme et en passifs à long terme. Cette exigence a nécessité un reclassement de 0,2 M\$.
- (iii) Présentation des responsabilités en matière de déclassement : D'après les IFRS, la Société doit séparer la responsabilité en matière de déclassement (anciennement « L'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations » selon la NCSP) en passifs à court terme et en passifs à long terme. Cette exigence a nécessité un reclassement de 1,3 M\$.
- (iv) Présentation des immeubles de placement : D'après les IFRS, la Société présente les immeubles de placement sous un intitulé séparé dans l'état de la situation financière.
- (v) Distinction de l'immobilisation et de l'équipement : D'après les IFRS, la Société doit séparer les composantes d'immobilisation et d'équipement conformément à l'IAS 16. Ce processus nécessite une décomptabilisation de divers aspects des actifs déjà capitalisés pour une valeur de 0,5 M\$.
- (vi) Présentation de la conversion des devises étrangères : D'après les IFRS, la Société doit comptabiliser la conversion des devises étrangères dans le résultat net plutôt que dans les gains et pertes de réévaluation. Cela nécessite un reclassement de 0,9 M\$.
- (vii) Présentation du financement gouvernemental : Pour se conformer aux politiques comptables de la Société, qui indiquent le financement gouvernemental sous l'intitulé « financement reporté d'immobilisations », un ajustement de 9,2 M\$ pour le coût d'acquisition de l'immobilisation et pour de l'équipement et un ajustement de 3,1 M\$ pour la dépréciation accumulée a été fait pour transférer les montants non amortis des fonds gouvernementaux reçus au cours des années précédentes vers le financement d'immobilisations différées. La présentation a été mise à jour dans les passifs à court terme et dans les passifs à long terme.

Pour rester conformes à la comptabilisation distincte de l'immobilisation et de l'équipement, tous les changements et les ajustements ont été effectués de façon prospective. La mise en place d'éléments (et de leur durée de vie utile) n'a pas affecté la valeur comptable provenant de l'ancienne SPFL. Les éléments et la durée de vie utile de l'ancienne APBW ont également été ajustés de façon prospective pour être conforme avec les politiques comptables de la Société et ils n'ont pas affecté la valeur des actifs provenant de l'APBW.