



FEDERAL BRIDGE CORPORATION
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE (2019-2024)

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

Canada 

RÉSUMÉ

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) est responsable des intérêts canadiens dans les quatre ponts reliant l'Ontario aux États-Unis. Chaque pont comporte des caractéristiques distinctes. Les ponts sont le reflet dynamique de leurs collectivités et sont soumis à des modèles distincts de copropriété et de gestion. Ensemble, ils renforcent l'objectif de la SPFL de générer une réserve en capital pour la gestion des risques et l'entretien de ses immobilisations, tout en nécessitant une évaluation individuelle.

Cette dichotomie se reflète également dans le mode de fonctionnement élargi de la Société. Soucieuse de la croissance, de la qualité du service et de l'excellence opérationnelle, la SPFL possède la capacité de gérer efficacement les particularités internes de son milieu. À cause de son influence limitée sur l'ensemble du marché, la Société doit faire preuve de résilience face à des pressions externes telles que l'économie mondiale en évolution constante, les pressions commerciales internationales délicates, les fluctuations des taux de change et les effets du changement climatique.

Au cours des dernières années, les pressions extérieures ont été fréquentes et polarisantes. À l'heure actuelle, l'incertitude liée au taux de change et à la baisse des prix du pétrole créent de la volatilité. Bien que les taux d'emploi sont généralement élevés en Amérique du Nord, l'imprévisibilité économique résultant des tarifs commerciaux actuels et menacés nuit à l'économie à la frontière. En raison de ces facteurs, le nombre total de véhicules transitant entre l'Ontario et les États-Unis n'a augmenté qu'à un taux modeste de 1 % au cours de l'exercice précédent. Indépendamment de la médiatisation des débats et de la ratification de nouveaux accords commerciaux, les manufacturiers ont déjà commencé à s'adapter. On pourrait observer d'importantes améliorations à l'égard du climat économique et des passages à la frontière si les tensions s'apaisaient.

Au cours de cette période, la gestion proactive de la SPFL à l'égard des facteurs qu'elle peut contrôler lui a permis de faire évoluer ses activités commerciales et d'augmenter sa part de marché relative, dépassant légèrement celle des organismes semblables. Après un bref recul, les ponts de la SPFL sont sur le point d'obtenir 32 % de la part de marché du trafic pour l'exercice de 2018-2019, un sommet seulement atteint en 2014-2015.

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

- Pont international de Sault Ste. Marie
Sault Ste. Marie, Ontario
- Pont Blue Water
Point Edward (Sarnia), Ontario
- Pont international des Mille-Îles
Lansdowne, Ontario
- Pont international de la voie maritime

À la suite du parachèvement de projets d'investissements en immobilisations de l'ordre de 186 M\$, la SPFL a également connu d'autres succès notables :

- Le litige de longue date entre la Couronne et les Mohawks d'Akwesasne au sujet de revendications territoriales semble sur le point de se régler de façon favorable pour toutes les parties;
- La Standard & Poor's Financial Services LLC a relevé la note globale de la SPFL de A à A+, avec des perspectives stables;
- Le renouvellement de l'entente binationale relative au pont international de Sault Ste. Marie prolonge un partenariat fructueux qui dure depuis des décennies;
- Le programme d'automatisation de péages prépayés pour grands voyageurs ConneXion, lancé au pont Blue Water, a remporté un vif succès, dépassant ses objectifs d'adoption pour la première année en moins de deux mois.

À la suite de ces réalisations, la SPFL continuera de mettre l'accent sur les améliorations pour les utilisateurs et sur l'établissement d'un cadre stratégique solide pour appuyer son évolution, sa croissance et son excellence opérationnelle. Elle compte mettre en œuvre une nouvelle orientation en investissant dans les innovations et la technologie. Pour ce qui est de l'augmentation des revenus de péage, elle prévoit d'encourager ses partenaires stratégiques à faire preuve de plus de cohérence et d'efficacité, en plus de renforcer ses liens avec les parties qui participent à l'administration de ses ponts.





Points notables

La Société poursuit son orientation stratégique bien établie, axée sur l'efficacité organisationnelle et la consolidation de ses processus et politiques. La SPFL concentre ses efforts et son attention sur les solutions adéquates pour améliorer ses services et se positionner pour l'avenir. Afin d'atténuer les risques et d'atteindre ses objectifs stratégiques, la SPFL continuera d'examiner ses procédures opérationnelles établies et son alignement organisationnel grâce à la mise en œuvre de mesures correctives.

Voici donc quelques activités notables qu'elle prévoit de mener au cours de la prochaine période :

- Poursuite de la croissance et de l'augmentation des revenus :
 - l'analyse du trafic aux traversées du fleuve Saint-Laurent;
 - la mise en œuvre de stratégies de tarification des péages;
 - l'optimisation des activités de location et de permis;
 - l'analyse de l'impact du changement climatique sur les actifs;
 - le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques.
- Influence auprès de ses partenaires :
 - la recherche d'efficacité et de cohésion pour les deux organismes chargés de la sécurité aux frontières;
 - le maintien de relations stables avec la collectivité;
 - la mise en place d'un mécanisme compensatoire officiel pour le devoir imposé par l'exemption de péage qui a été accordé à la communauté autochtone locale et pour le maintien de la solvabilité de sa filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM);
 - le soutien au développement de comptes clients.
- Investissement dans la technologie et l'innovation :
 - la mise à jour, l'amélioration et l'expansion de systèmes de gestion des péages;
 - le développement d'un système global de suivi du trafic et d'analyse prédictive;
 - l'expansion des programmes d'automatisation de péages prépayés;
 - le déploiement d'un système de gestion des actifs de l'entreprise;
 - la mise en œuvre de stratégies d'extraction de données et de messages ciblés.

Intervention stratégique du gouvernement

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

- i) autorisation de son plan d'entreprise et de ses budgets;
- ii) nomination des membres du Conseil d'administration qui ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil;
- iii) conclusion de l'évaluation du rendement de l'ancienne présidente et première dirigeante;
- iv) obtention de financement pour le déménagement de ses installations de l'île Cornwall dans le cadre d'une entente entre la Couronne, représentée par Transports Canada, et le Conseil des Mohawks d'Akwesasne;
- v) conclusion du transfert des terrains du chenal dans la région de Cornwall de Transports Canada à la SPFL;
- vi) mise en place un mécanisme compensatoire officiel pour le devoir imposé par l'exemption de péage qui a été accordé à la communauté autochtone locale et pour le maintien de la solvabilité de sa filiale;
- vii) proposition, en vertu de la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, des prochaines démarches pour la fusion avec cette filiale.



TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
Profil de l'entreprise	7
Cadre d'exploitation	10
Objectifs, activités et résultats stratégiques	25
Survol des finances	29
Annexes	35
Directives ministérielles	36
Structure de gouvernance de la Société	37
Résultats escomptés	41
Engagement de la première dirigeante en matière de résultats	42
Déclaration de la chef des finances et de l'exploitation	43
États financiers	44
Plan d'emprunt	51
Gestion des risques	53
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	58
Priorités et orientation du gouvernement	60
Abréviations	64
Remerciements	65

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Contexte

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

PONT INTERNATIONAL DE SAULT STE MARIE

Sault Ste. Marie, Ontario



Sault Ste. Marie, Michigan

PONT BLUE WATER

Point Edward (Sarnia), Ontario



Port Huron, Michigan

PONT INTERNATIONAL DES MILLE-ÎLES

Landsdowne, Ontario



Alexandria Bay, New York

PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME

Cornwall, Ontario



Rooseveltville, New York

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

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

Énoncé de la principale responsabilité

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la principale responsabilité de la SPFL a été approuvée par la Couronne en 2017 comme étant « la gestion de ponts internationaux ». Cette responsabilité de la SPFL s'explique mieux en y incorporant les énoncés de sa mission et de sa vision.

La SPFL administre les ponts internationaux en se concentrant sur l'accroissement des sources de revenus, l'excellence de la gouvernance, les pratiques exemplaires à l'égard du portefeuille de ponts, l'optimisation des processus et la solidité des partenariats avec les intervenants. Cette principale responsabilité vise à assurer la sûreté et la sécurité des voies internationales commerciales et faciliter le transport efficace des personnes et des biens.



Mission

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

Vision

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

Mandat

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

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

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





Piliers stratégiques

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

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

Situation financière

Selon l'évaluation de la SPFL par Standard & Poor's Financial Services LLC, les perspectives de la situation financière globale demeurent positives. Les risques financiers de la SPFL sont évalués périodiquement. En août 2018, la S&P Global Ratings a relevé ses notes d'émetteur à long terme et de dette de premier rang non garantie de A à A+, avec des perspectives stables. La stabilité des perspectives reflète principalement la capacité de la SPFL à gérer son plan d'immobilisations sans devoir recourir à une source de financement externe pour améliorer sa situation d'endettement. S&P a conclu que : « La saine gestion et la gouvernance rigoureuse de la SPFL lui ont permis d'atteindre ses objectifs financiers et opérationnels. Nous croyons que l'équipe de direction possède une profonde expertise et qu'elle est bien préparée pour réagir rapidement aux conditions économiques défavorables. Elle modifie de façon proactive ses dépenses d'exploitation et d'immobilisations afin de minimiser l'incidence de la volatilité du trafic sur son profil financier et évalue le rendement en fonction du budget. La direction dispose également de politiques et de stratégies pour atténuer les principaux risques, y compris la gestion de la dette, la gestion de la trésorerie et des placements, ainsi que de polices d'assurance. »

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

Le rapport annuel 2017-2018 est publié sur <https://www.federalbridge.ca/wp-content/uploads/2018/10/AR-f-web.pdf>. Pour l'exercice 2018-2019, la Société s'attend à une légère amélioration de sa situation financière en raison de la réduction continue de sa dette, de l'application de sa politique en matière de péage et de la stabilisation escomptée du commerce nord-américain.

CADRE D'EXPLOITATION

Un pont est un facilitateur passif de déplacements et de commerce. Il assure le transit des personnes et des biens sans toutefois disposer des moyens fondamentaux ou intrinsèques d'encourager son utilisation. L'aménagement d'une traversée sécuritaire, bien entretenue et fonctionnelle assure la viabilité et l'attrait du pont, mais la décision de le traverser dépend davantage de la présence d'attraits locaux et régionaux. Sans ces facteurs externes, un pont offre peu d'attrait aux utilisateurs potentiels.

Enjeux stratégiques

Dans ce contexte, la Société est constamment confrontée aux enjeux stratégiques suivants :

- **Économie** : L'ensemble des perspectives économiques locales et internationales entraînent de multiples impacts sur la Société. Il s'agit notamment des conséquences qui découlent du taux de change, de l'emploi et de la productivité, ainsi que des attraits touristiques accessibles par les ponts.
 - a. Le taux de change a des effets sur l'attrait commercial des exportations canadiennes et sur le prix des importations recherchées par le marché canadien;
 - b. La bonne santé économique à l'échelle locale, régionale, provinciale et nationale – notamment le taux d'emploi et la situation du secteur manufacturier – favorise les entreprises qui dépendent des importations ou des exportations, et une conjoncture économique internationale stable ou en croissance encourage l'émergence d'une population bien rémunérée disposée à dépenser et à investir des deux côtés de la frontière;
 - c. La présence ou l'élimination de points d'attrait à proximité d'un pont a une profonde incidence sur le trafic des véhicules de tourisme, car entre 80 et 95 % de ces passages sont d'origine locale. Les utilisateurs d'un pont cherchent à en avoir pour leur argent et sont attirés par des produits, des services et des divertissements qu'ils ne peuvent trouver ailleurs. Ainsi, la présence d'un commerce de renom ou d'un employeur aura des retombées importantes sur les habitudes de déplacement de cette population, et par conséquent sur l'activité d'un pont.
- **Cadence des passages** : un pont renommé pour la facilité et la vitesse de sa traversée attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux. La fluidité des passages aux douanes repose sur des espaces sûrs et non obstrués, des procédures uniformes et efficaces, ainsi que sur un personnel qualifié. La responsabilité pour ces services est partagée entre l'exploitant du pont et les agences de protection des frontières qui doivent trouver le juste milieu entre un traitement efficace des voyageurs et la sécurité.
- **Stabilité commerciale et tarifaire** : Quels que soient les avantages ou les lacunes possibles d'un accord commercial nord-américain stable, son rétablissement est essentiel pour faciliter le commerce international et la croissance commerciale de chaque côté de la frontière. L'imposition de barrières commerciales et de tarifs à des fins nationalistes aux entreprises qui dépendent des importations et des exportations aura d'importantes conséquences sur le volume des passages frontaliers aux ponts internationaux de la SPFL qui perdureront, puisque les utilisateurs et les entreprises se seront adaptés aux nouvelles modalités opérationnelles.

- **Technologies et mesures de sécurité connexes** : Il existe au sein de la clientèle de la SPFL un appui grandissant à l'égard de la gamme de nouvelles solutions de paiement rapide. En effet, la Société doit utiliser des systèmes à composants multiples dotés d'interfaces intégrées afin d'associer les processus pour le traitement des transactions aux systèmes internes de gestion financière et de comptes clients, ainsi qu'aux systèmes externes pour le traitement des paiements. La technologie utilisée par la SPFL pour gérer les transactions se doit d'être à jour, adaptable et sécurisée. Évidemment, la SPFL doit protéger adéquatement ces systèmes si elle veut conserver la confiance et la fidélité de sa clientèle.
- **Concurrence** : Avec l'avènement prochain de nouvelles options pour les passages, le contexte concurrentiel dans le sud de l'Ontario est en pleine mutation. Il se prépare des changements dans le corridor Windsor-Détroit. En effet, le paysage riverain est appelé à changer radicalement avec le début des travaux du nouveau pont international Gordie-Howe et le remplacement potentiel du pont Ambassador. Nous ne prévoyons pas que ces transformations aient un effet significatif sur le trafic automobile au pont Blue Water, mais la situation est toute autre pour le segment très lucratif du transport de longue distance par camion. Le pont Blue Water devrait demeurer l'option privilégiée pour les camions gros porteurs ciblant la région ouest et sud-ouest des États-Unis, mais on s'attend à des perturbations au pont. Toutefois, on ne s'attend pas à ce qu'un nouveau statu quo soit établi dans la région avant au moins cinq ans après l'ouverture des nouveaux ponts, désormais prévue en 2024.

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





Harmonisation avec les priorités du gouvernement

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

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

Dans le cadre de son mandat dans la région de Cornwall, la SPFL maintient son engagement envers la concrétisation des besoins et des objectifs de la Couronne relatifs au renforcement d'une relation constructive avec la communauté mohawk et l'obtention d'un accord équitable en ce qui concerne les demandes territoriales de cette dernière. La SPFL et sa filiale la CPIVM ont une longue tradition de bons rapports avec cette communauté, que ce soit comme employeur ou comme gestionnaire d'un moteur primordial pour la croissance de l'économie locale.

Tendances du trafic sur les ponts internationaux

En raison des sources de données dont elle dispose, la SPFL analyse et communique les tendances du trafic selon les années civiles. À compter de la publication du présent plan d'entreprise et afin de s'harmoniser avec les rapports financiers des sociétés d'État, la SPFL communiquera les tendances du trafic selon les exercices financiers.

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

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



Ce tableau nous permet d'observer l'incidence de l'incertitude liée aux négociations de l'accord de libre-échange et aux tarifs sur l'acier touchant le secteur industriel sur le trafic commercial de Sault Ste. Marie. Ces facteurs ont commencé à se résorber avec l'atteinte d'une nouvelle forme de stabilité. Un accord commercial durable devrait faciliter l'amélioration continue de ces résultats. Les conséquences de la disparité des taux de change, en particulier sur les voyageurs canadiens, se traduisent par une hausse plus importante du volume du trafic commercial que du trafic voyageur et de l'ensemble du trafic.

* DONNÉES PRÉVISIONNELLES	TRAFIC TOTAL			VÉHICULE COMMERCIAUX		
	2016-17	2017-18	2018-19	2016-17	2017-18	2018-19
Pont international de Sault Ste. Marie	-5,81 %	1,72 %	-2,47%	5,98 %	1,43 %	-0,46%
Pont Blue Water	-1,48 %	-0,85 %	0,69%	3,79 %	-4,08 %	2,41%
Pont international des Mille-Îles	-0,25 %	-0,69 %	-2,27 %	-2,16 %	-0,91 %	-2,61%
Pont international de la voie maritime (Tout le trafic)	1,44 %	2,83 %	0,59 %	3,51 %	1,86 %	7,57%
Pont international de la voie maritime (Trafic payant)	-3,26 %	4,56 %	-1,49 %	4,67 %	-1,98 %	1,57%
TOTAL DE L'ENSEMBLE DE LA SPFL :	-1,24 %	0,35 %	-0,34 %	2,83 %	-3,02 %	1,51%
Pont Ambassador	-2,26 %	3,80 %	2,55 %	2,22 %	-0,36 %	0,82%
Pont Peace	-2,05 %	1,10 %	-3,36 %	-3,35 %	-2,63 %	-4,39%
Pont international Ogdensburg-Prescott	2,28 %	7,96 %	-4,08%	3,69 %	5,76 %	-6,22%
TOUS LES PONTS :	-1,00 %	0,81 %	-0,62 %	1,88 %	-1,77 %	-0,18%

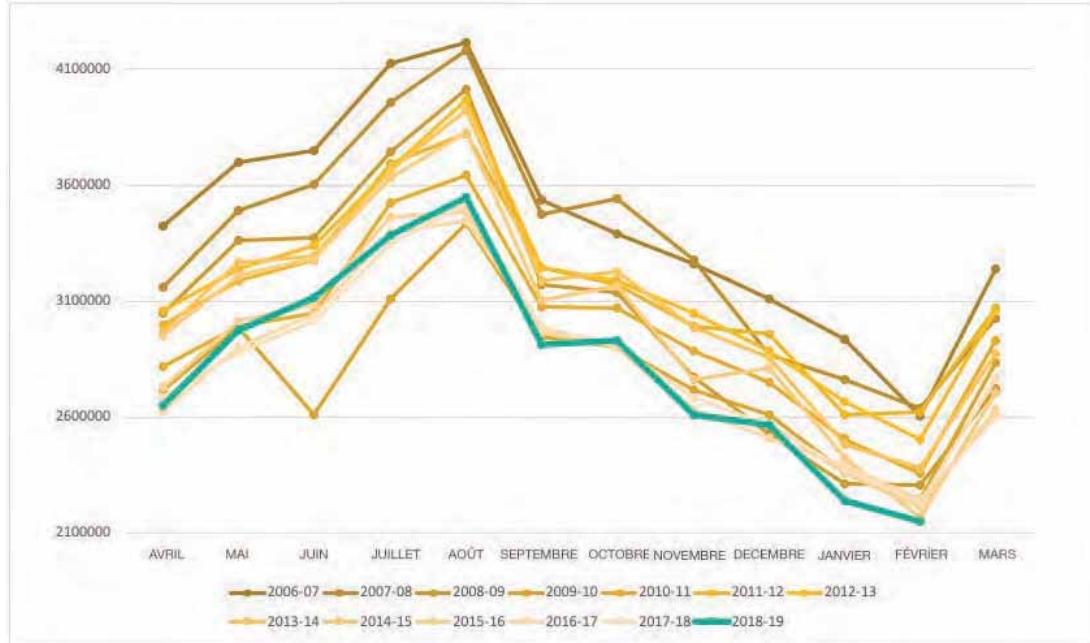
Collectivement, les traversées de la SPFL connaissent généralement une meilleure croissance et une reprise plus rapide que celle de l'ensemble du marché. Cela s'explique par une combinaison de facteurs, notamment l'incidence de la poursuite des travaux de construction du pont Peace et du tunnel Détroit-Windsor, certains développements économiques locaux et les tarifs d'importation nationalistes imposés aux industries de l'acier et de l'aluminium. Tandis que le pont Blue Water et le pont Ambassador soutiennent tous deux l'industrie automobile du sud-ouest de l'Ontario et du Michigan, l'accès au réseau routier fédéral américain du pont Blue Water dessert les services commerciaux entre l'Ontario et les États du Midwest et du sud-ouest des États-Unis, lesquels risquent d'être moins touchés par les récentes incertitudes commerciales.

En ce qui concerne le pont international des Mille-Îles, la décennie de travaux de construction et les investissements pour de nouvelles infrastructures frontalières se poursuivent. Des effets modestes de la reconstruction des installations de contrôle douanier de l'autre côté de la frontière pourraient être évidents. Le pont international de Sault Ste. Marie se remet des travaux de renouvellement de son infrastructure frontalière, mais l'incertitude tarifaire semble avoir eu des répercussions sur la région. Au pont international de la voie maritime, les possibilités de croissance économique du côté américain demeurent relativement invisibles, mais le niveau de vie à Cornwall, et en particulier celui de la communauté autochtone locale, continue de s'améliorer après une décennie de repli.

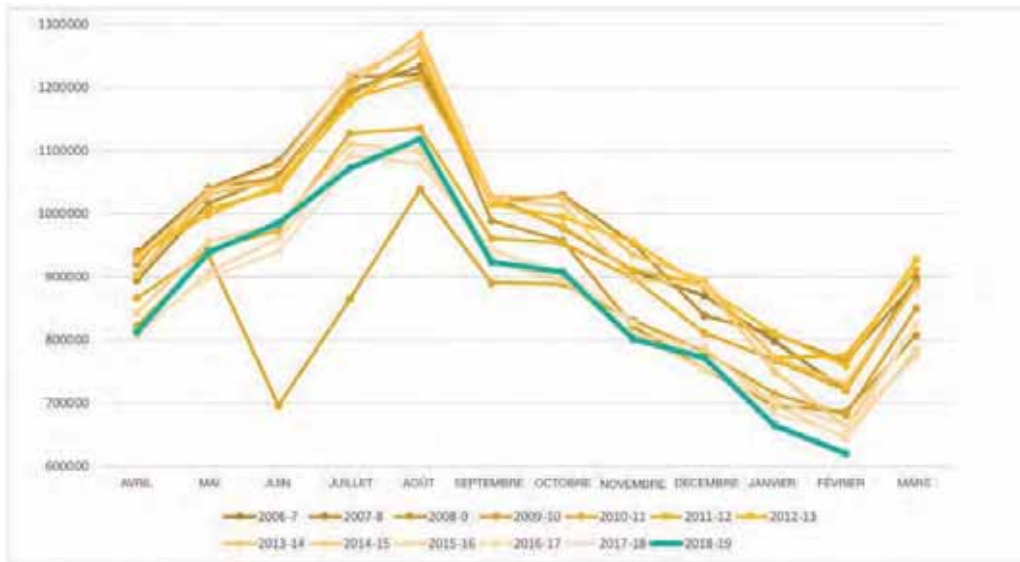


Ensemble des ponts de la BTOA

Ensemble des ponts de la BTOA

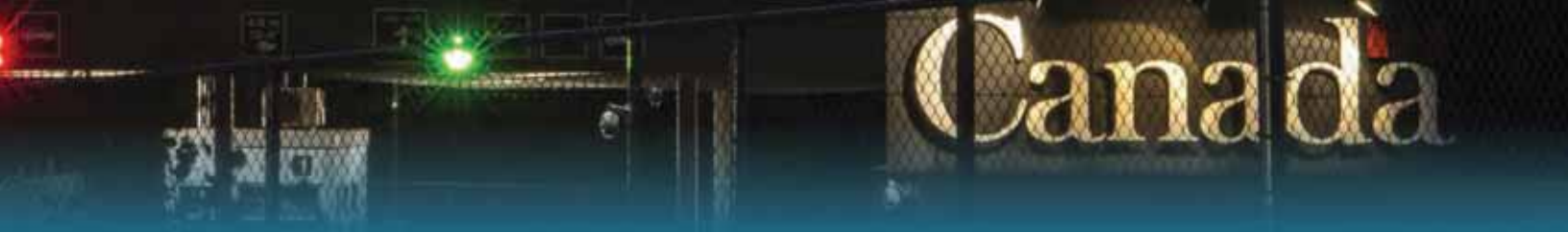


Ponts de la SPFL



Ponts de la SPFL

Les graphiques ci-dessus montrent l'ensemble des niveaux mensuels de trafic de la dernière décennie, l'année la plus récente figurant en gras. Le graphique de gauche comprend les données des 11 ponts de la Bridge and Tunnel Operators Association, tandis que le graphique de droite ne comprend que les données des 4 ponts de la SPFL. Comme on peut le constater, les tendances du trafic de la SPFL suivent généralement de près celles de l'ensemble du groupe, mais les volumes de la période la plus récente s'améliorent et affichent une croissance légèrement supérieure à celle des périodes récentes, tandis que les volumes de l'ensemble du groupe stagnent dans les cycles les plus faibles de l'année en cours. La SPFL affiche une croissance d'utilisation supérieure à la moyenne.



Ensemble du trafic commercial de la BTOA

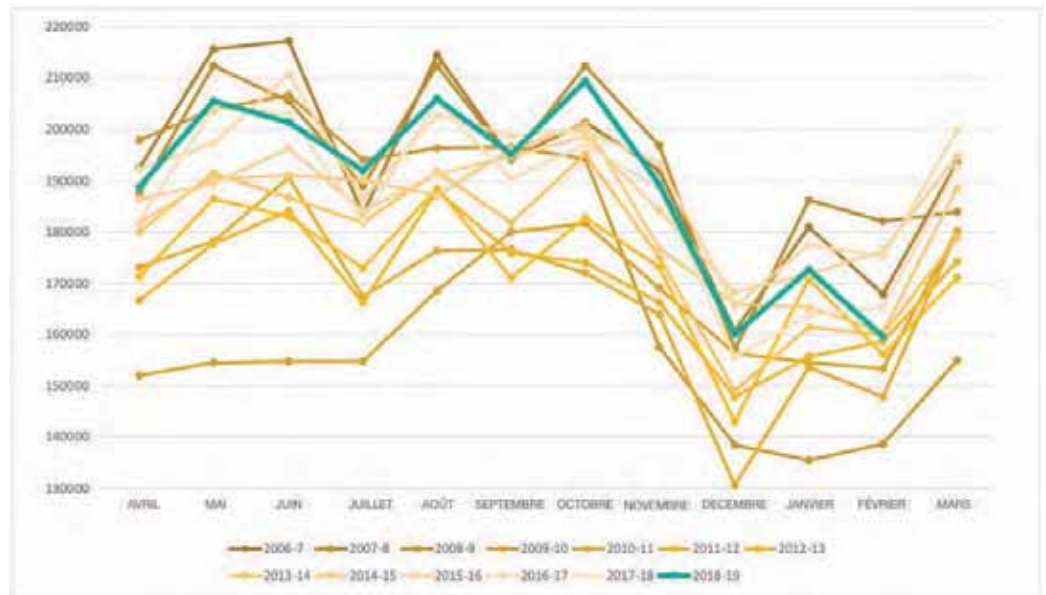


Ensemble du trafic commercial de la BTOA



Trafic commercial de la SPFL

Trafic commercial de la SPFL



Le fait d'isoler le trafic commercial montre clairement que les moyennes historiques du transport international de marchandises par camion des ponts de la SPFL sont supérieures à celles de ses pairs. L'exercice 2018-2019 de la SPFL affiche un bilan positif, alors que celui de l'ensemble du groupe se situe au milieu du peloton.



Le graphique précédent montre des tendances annuelles positives pour les parts de marché du trafic voyageur (bleu), du trafic commercial (violet) et de l'ensemble du trafic (rouge) à tous les ponts de la SPFL par rapport à l'ensemble des 11 autres ponts de la BTOA reliant l'Ontario aux états de New York et du Michigan. La poursuite de l'excellence dans les domaines de la sécurité et du service continue de porter ses fruits et de faire croître la part de marché de la SPFL.

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

En raison de la distance qui le sépare de Windsor, le pont Blue Water constitue la seule véritable solution de rechange en matière de passage frontalier au Canada. Il contribue à la santé économique et commerciale du pays. Son succès s'explique par la composition exceptionnellement élevée de véhicules commerciaux, qui représente 34,2 % de l'ensemble du trafic. Pour sa part, le pont international des Mille-Îles se situe dans la moyenne des ponts ontariens avec 20 % de trafic commercial, tandis que cette proportion est de 4 % à 6 %

pour les deux autres ponts de la Société. Par ailleurs, seul le pont Ambassador devance légèrement le pont Blue Water, avec une proportion de trafic commercial qui avoisine les 35 %. Depuis le début de l'exercice 2018-2019, 24,72 % de toutes les marchandises transportées par camion entre l'Ontario et les États-Unis ont transité par le pont Blue Water, comparativement à 37,65 % et 16,51 % pour les ponts Ambassador et Peace.

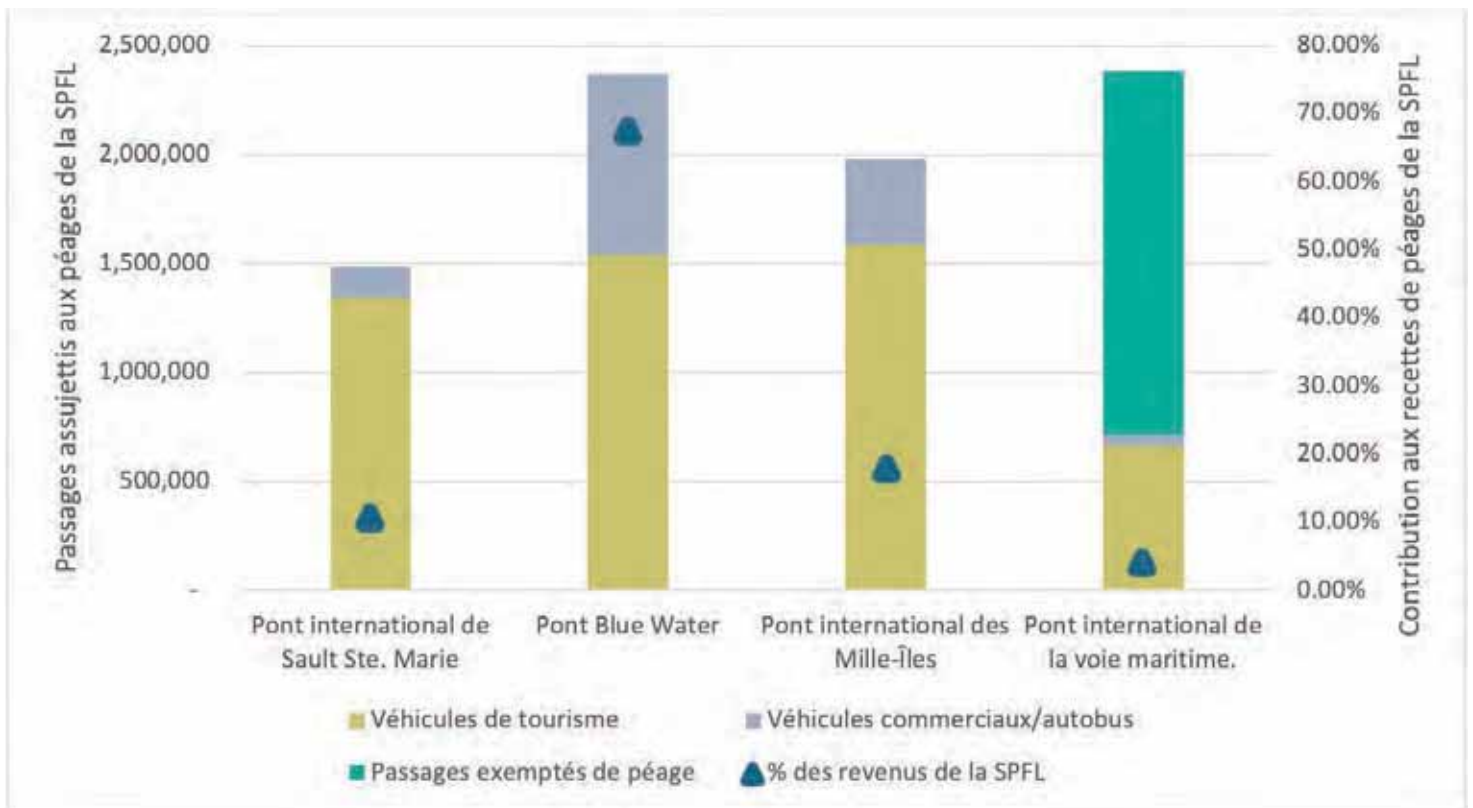
Même si le pont international de la voie maritime a connu une croissance de son achalandage en 2018-2019, il faut tenir compte que 70 % de son trafic automobile et 34 % de son trafic commercial n'avaient pas à payer le péage. Cela représente un manque à gagner de près de 6,5 M\$ pour financer les activités du pont, son entretien et les réserves pour la réalisation de projets à long terme. Il s'agit d'une contrainte financière qui continue de retenir l'attention des gestionnaires. Le trafic au pont international de la voie maritime a augmenté de plus de 2 % au cours de la période précédente, mais les passages exempts de péage ont augmenté plus rapidement que ceux avec péage. La Société cherche donc l'appui de la Couronne pour compenser ce manque à gagner, et cet enjeu constitue une importante préoccupation pour assurer la viabilité financière à long terme de ce pont.

Aux fins de référence, le plan d'entreprise 2017-2022 présente une analyse en profondeur des tendances du trafic de la dernière décennie.



Contribution financière

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



Le tableau précédent illustre le nombre de passages prévus pour l'exercice 2018-2019 qui sont assujettis aux péages de la SPFL ou de sa filiale opérationnelle. En superposition, on peut observer l'effet des péages de la SPFL sur le revenu global de chaque emplacement. En ce qui concerne le trafic total comptabilisé aux postes de péage gérés par la Société, les voyageurs en direction des États-Unis au pont Blue Water ne produisent que 13 % plus de passages que l'ensemble du trafic du pont international des Mille-Îles et près de 1 % de moins que le pont international de la voie maritime. Pourtant, le pont international de Blue Water représente environ les deux tiers des revenus de péage de la Société.

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



Analyse FFPM

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



L'ensemble des catégories de l'analyse FFPM sont touchées par la fin du mandat de la première dirigeante et des membres du Conseil. D'une part, cela représente l'occasion de découvrir de nouvelles approches, mais d'autre part, il s'agit de la perte d'un important savoir et d'une conjoncture favorable à la Société.



Survol du service des ressources humaines

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

Fonction	Nombre actuel	Nombre budgété
	Équivalents temps plein	
Équipe de la haute direction	4	5
Ingénierie et gestion des actifs	35	35
Exploitation, installations et sécurité	34	41
Services corporatifs	24	25
Total :	97	106

Quarante-cinq membres du personnel au pont Blue Water sont syndiqués et bénéficient d’une convention collective venant à échéance en novembre 2019. Nous ne prévoyons aucun changement majeur au personnel ni aux accords durant cette période.

Des membres du personnel du pont international des Mille-Îles et du pont international de Sault Ste. Marie sont des employés du partenaire américain et ne sont donc pas assujettis aux politiques et à la gestion des ressources humaines de la Société.

La concurrence

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

Jusqu’ici, le pont Blue Water a su profiter du mécontentement à l’égard de la congestion dans le corridor Windsor-Détroit pour devenir le deuxième passage commercial le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis. En effet, selon des études du trafic, le pont Blue Water est privilégié par les longs routiers pour voyager entre le noyau industriel ontarien et le centre (Chicago) ou le sud-ouest (Texas) des États-Unis. Le pont Blue Water tire la majorité de ses revenus de ce trafic commercial.

Comme nous l’avons mentionné précédemment, la mise en service du futur pont international Gordie-Howe vers la fin de 2024 entraînera un bouleversement immédiat des tendances du trafic régional. Bien que le nouveau pont et ses liens directs, fluides et attrayants avec les autoroutes régionales auront des répercussions importantes sur son voisin le plus proche, le pont urbain vieillissant Ambassador, on observera sans doute des effets collatéraux





au pont Blue Water. Selon les analyses et les prévisions, certains clients commerciaux de ce pont se tourneront vers d'autres solutions. Puisque la Société cherche activement à rembourser sa dette, ces nouveaux trajets nuiront à sa capacité d'accumuler des réserves pour financer ses projets à long terme.

Tout impact négatif sur les revenus au pont Blue Water aura des conséquences sur les perspectives financières et la planification opérationnelle de l'ensemble du portefeuille de SPFL. La Société a anticipé cet impact et a pris et continuera à prendre des mesures de contrôle. Elle compte surveiller cette situation et la politique tarifaire du pont de très près, particulièrement si les résultats sont en deçà des prévisions économiques.

De plus, le pont international des Mille-Îles et celui de la voie maritime rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg-Prescott, qui bénéficie d'un modèle d'affaires différent et privatisé. Plus précisément, ce pont qui est exploité entièrement par une entité américaine utilise une stratégie agressive de péage, en plus d'être exempté de participer aux coûts des installations en vertu de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*. La SPFL doit assumer les coûts de l'Agence des services frontaliers du Canada et ceux d'autres installations mandatées par le Canada, en plus d'exempter la communauté autochtone de droits de péage au pont international de la voie maritime. Les tarifs de péage concurrentiels du pont international Ogdensburg-Prescott limitent considérablement la marge de manœuvre de la SPFL relativement à sa gestion tarifaire pour les deux ponts qu'elle gère dans cette région.

La SPFL observe attentivement la concurrence et ajuste ses plans, notamment la tarification des péages, le suivi des dépenses et des seuils d'endettement, tout en recherchant de nouveaux moyens de générer des revenus pour assurer la pérennité financière à long terme de ses quatre ponts internationaux.

Technologies

Comme beaucoup de Nord-américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des nouveaux modes de paiement. Pour assurer l'efficacité continue de ses activités, la SPFL doit également continuer de répondre à leurs besoins en adoptant des





technologies pertinentes. 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 personnes et des chargements commerciaux, des voyageurs fiables ou de la gestion des temps d'attente à la frontière. De plus, étant donné les nombreux reportages à propos du piratage qui circulent dans les médias, la SPFL doit s'assurer de protéger la confidentialité des données de paiement de sa clientèle si elle veut préserver leur confiance.

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

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



Initiatives opérationnelles notables

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

À l'heure actuelle, la Société émerge de la récente et fructueuse réalisation de trois importants projets d'investissements évalués à plus de 186 M\$. L'exercice précédent a été marqué par plusieurs événements et



activités qui ont eu ou pourraient avoir une incidence importante sur les activités de la Société et apporter de la valeur dans chacun des quatre domaines de rendement du programme. Voici donc un survol de ces incidents avec le contexte et la spécificité de chacun.

Au pont international de Sault Ste. Marie

L'entente binationale relative à l'administration du pont a été renouvelée, prolongeant ainsi un fructueux partenariat qui dure depuis des décennies. Après le parachèvement récent d'importants travaux de rénovation, aucun investissement en capital important n'est actuellement prévu à cet emplacement. L'accent continuera d'être mis sur l'entretien régulier et constant des ponts et des installations.

Au pont Blue Water

Un projet de construction ciblé est en cours pour ajouter une boucle à la route menant à l'esplanade du pont canadien. Ce projet de rampe d'accès d'urgence servira de voie d'accès pour faciliter le retrait de véhicules entravant la voie principale, facilitera le passage de véhicules interdits au Canada devant retourner aux États-Unis, en plus de faciliter l'accès aux installations de courtage en douane de l'immeuble administratif de la SPFL pour les véhicules commerciaux à destination des États-Unis. La démolition d'une installation administrative désaffectée se poursuit, ce qui permettra de libérer de l'espace pour de nouvelles installations destinées à desservir les voyageurs sur l'esplanade du pont.



En appui à ses initiatives d'écologisation, la SPFL prévoit de déployer en 2019 des bornes de recharge haute capacité pour les véhicules électriques. Le pont Blue Water deviendra un pôle pour les véhicules électriques qui cherchent un point fiable pour le transit international. L'accès en direction des États-Unis sera doté d'une borne de recharge rapide pour les voitures électriques de 25 kWh.

Au pont international des Mille-Îles

Suite au parachèvement récent d'importants travaux de rénovation, aucun investissement en capital important n'est actuellement prévu à cet emplacement. L'accent continuera d'être mis sur l'entretien régulier et constant des ponts et des installations.

Le nouveau système de gestion des péages devrait être fonctionnel au printemps 2019. Cette modernisation amorce la mise en place d'autres innovations technologiques.

Il faut souligner qu'à l'heure actuelle, la General Services Administration des États-Unis investit 215 M\$ US pour moderniser et agrandir ses installations douanières et de protection des frontières. La modernisation doit s'effectuer en deux étapes, la composante commerciale devant s'achever à la fin de 2019 et le reste à la fin de 2022. Ces travaux auront probablement une certaine incidence sur l'attrait de ce pont pendant et peu après la construction.



À la suite du déploiement prévu au pont Blue Water, la SPFL a également l'intention de mettre une borne de recharge de 25 kWh à la disposition des utilisateurs du pont international des Mille-Îles.

Au pont international de la voie maritime

En appui aux efforts de la Couronne pour régler les revendications territoriales de longue date et en attendant la ratification d'un accord de règlement proposé par la communauté locale, la SPFL se prépare à une activité à volets multiples d'une durée de 30 mois pour le déménagement de ses installations opérationnelles de l'île Cornwall. Le projet comprend l'optimisation de l'esplanade du pont canadien sur les terrains du chenal. Parmi les autres résultats découlant de cette initiative, mentionnons la création de nouvelles voies de circulation et la création de voies réservées aux membres admissibles des Premières Nations du Canada.

Au cours de la période de planification, la SPFL entend collaborer avec la Couronne afin de déterminer et de mettre en œuvre des mesures durables pour compenser les contraintes de revenus qui découlent du volume élevé de trafic exempt de péage à ce pont.



En ce qui concerne l'entretien continu du pont et des installations, un projet de remplacement d'une plateforme d'entretien mobile sous le pont du chenal sud évalué à 3 M\$ est prévu pour l'été 2019.

OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

La SPFL, comme elle existe aujourd'hui, a vu le jour au début de 2015 après la fusion avec ses filiales de l'entité qui l'a précédée. Depuis, la Société s'est concentrée sur la consolidation et la rationalisation de ses processus internes. À l'heure actuelle, après avoir franchi plusieurs étapes stratégiques, la Société se trouve à l'aube d'un nouvel horizon stratégique. La SPFL a établi ses fondements opérationnels. Elle peut désormais tirer parti de sa consolidation et des gains d'efficacité en résultant pour mettre en place des mesures qui reposent sur les connaissances acquises au cours des dernières années. La SPFL poursuit ses stratégies à l'égard de la croissance de son portefeuille, de l'innovation et de l'excellence opérationnelle.

Objectifs stratégiques

La Société se concentre résolument sur le cœur de ses activités. Bien que la pérennité et la sécurité de ses actifs et l'optimisation de ses activités demeurent des éléments fondamentaux de son mandat, l'accent sera dorénavant mis sur la croissance des revenus grâce à une approche active de la gestion des péages et sur la viabilité à long terme de l'entretien assidu de ses actifs.

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

1. la croissance des revenus de péage par l'entremise de stratégies sur l'élasticité des prix et de mesures d'engagement de la clientèle;
2. l'exploitation de la relation positive avec les services frontaliers partenaires afin d'assurer un traitement rapide des passages;
3. les effets multiplicateurs de modernisation et d'innovation résultant de l'utilisation accrue et ciblée de technologies utiles.



Principales activités prévues

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

Échelle de risques :

Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Niveau de risque
Croissance des revenus	Stratégies de tarification des péages	Maintien de la stabilité et de la structure budgétaires	Achèvement de l'étude pour guider l'évaluation semestrielle des tarifs (2019-2020)	Risque faible
	Expansion du programme d'automatisation de péages prépayés	Consolidation du programme consolidé pour le rendre accessible sur plusieurs sites	Expansion pour inclure les véhicules commerciaux qui transitent par le pont Blue Water et par d'autres ponts de la Société	Risque modéré Dépendance à la technologie
	Le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques	Installations uniques aux ponts internationaux de la SPFL	Lancement d'un nouveau service	Risque faible
	Définition des problèmes climatiques pouvant nuire à la croissance à long terme	Vulnérabilité aux changements climatiques	Élaboration d'un plan d'action sur l'impact des changements climatiques	Risque faible
	Maintien ou augmentation des installations et services pour les voyageurs	Disponibilité des services populaires aux ponts de la SPFL	Augmentation des revenus locatifs	Risque modéré Incertitudes liées à la planification
Relations et partenariats	Valorisation de l'efficacité et de la cohérence pour les partenaires frontaliers	Réduction du temps d'attente à la frontière	Fréquence des réunions de coordination stratégique locales	Risque modéré Dépendance à l'égard des entités externes
	Croissance des comptes clients	Programmes pertinents et populaires auprès clients	Adoption de nouveaux programmes	Risque faible
	Appui aux négociations de la Couronne pour conclure un règlement avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA)	Signature de l'entente avec le CMA	- Financement pour le déménagement des installations (2019-20) - Conclusion du transfert de propriété (2022-2023) - Parachèvement du déménagement (2022-2023)	Risque modéré La réconciliation est une priorité de la Couronne et le règlement du litige semble imminent
	Mise en place d'un mécanisme officiel de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordé à communauté autochtone locale et maintien de la solvabilité de la Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM)	Mise en place d'un mécanisme de financement durable	Progrès dans l'élaboration d'un cadre de financement	Risque élevé Augmentation du ratio des passages exemptés de péage au-delà de 70 %, ce qui fait entraîne une augmentation des coûts d'entretien et d'exploitation en plus d'avoir une incidence sur la pérennité financière du pont
Technologies et innovation	Analyses prédictives du trafic en temps réel	Amélioration de la planification des horaires du personnel et des activités	Mise en place d'une solution d'agrégation et d'analyse de données	Risque modéré Dépendance à l'égard des entités externes
	Développement d'un programme de gestion des actifs	Mise en place d'un système de gestion des actifs	Planification principale des actifs et des budgets définie par le programme de gestion des actifs (2020-2021)	Risque faible
	Amélioration de la gestion de la perception des péages	Modernisation des systèmes de gestion de péages et de paiements	- Mise en œuvre de systèmes - Partenariats avec des gestionnaires externes de multipéage	Risque modéré Réseau routier complexe et coûteux
	Extraction de données et ciblage des messages	Campagnes promotionnelles en fonction des données	Principales activités de marketing définies par l'analyse des données (2020-2021)	Risque faible



Priorités d'exploitation en continu

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

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

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

Évaluation des risques

La Société surveille et gère son profil selon dix catégories de risque :

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



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

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

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

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



SURVOL DES FINANCES

À l'heure actuelle, la SPFL est autonome sur le plan de ses activités quotidiennes et demande l'appui de la Couronne, au besoin. L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de revenus pour couvrir ses activités quotidiennes et mettre en œuvre un programme de gestion des actifs axé sur les risques, tout en dégagant des excédents financiers pour répondre de façon responsable aux besoins actuels et futurs en capitaux des ponts, des approches et des installations.

Les revenus d'exploitation de la SPFL sont les suivants :

- Péages perçus aux ponts internationaux (87 %);
- Contrats de location et permis (11 %) obtenus des sources suivantes :
 - Immeubles commerciaux situés aux esplanades comme les boutiques hors taxes, les services d'alimentation, ainsi que les édifices dédiés aux opérations de courtage;
 - Immeubles situés aux abords des ponts conservés pour une utilisation ultérieure;
 - Licences et permis pour les services publics et les autres services exploitant les droits de passage;
- Intérêts et autres revenus divers (2 %).

Le financement assuré par le gouvernement se résume à des projets d'immobilisations d'importance et aux situations d'urgence.

La Société prévoit d'inscrire au budget un excédent annuel d'environ 17,0 M\$, avant de comptabiliser les coûts d'amortissement. Ces fonds sont utilisés pour rembourser l'importante dette héritée et pour répondre aux besoins en matière de gestion des actifs.

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Montant budgété				
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023-24
TOTAL DES REVENUS	42,887	43,720	42,591	44,783	45,572	45,930	46,291	47,021
TOTAL DES CHARGES	44,428	42,899	42,864	46,053	46,798	47,663	48,138	49,023
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(1,541)	821	(273)	(1,270)	(1,226)	(1,733)	(1,847)	(2,002)
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVER- NEMENTAL	3,360	3,417	4,082	3,506	3,474	3,419	3,431	3,431
TOTAL DES POSTES HORS EX- PLOITATION	(4,793)	(4,298)	(4,296)	(3,889)	(3,501)	(3,041)	(2,597)	(2,161)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(2,974)	(60)	(487)	(1,653)	(1,253)	(1,355)	(1,013)	(732)



Investissements en immobilisations

En 2019-2020, la Société mettra en branle des projets d'immobilisation de 13,9 M\$, directement financés par les activités de la SPFL. Environ 80 % des projets financés par la SPFL seront réalisés sur le pont et l'esplanade du pont Blue Water à Point Edward. Ces projets portent sur certains éléments du plan directeur de cet emplacement. L'autre 20 % provient de la part de la Société dans des projets conjoints avec ses partenaires exploitants et d'autres travaux divers aux trois autres emplacements de la SPFL.

Jusqu'à l'exercice 2018-2019, le gouvernement finançait la construction de grands projets d'immobilisation aux ponts de Sault Ste. Marie et des Mille-Îles, ainsi qu'au pont international de la voie maritime. Au moment de la rédaction du présent rapport, aucun projet financé par la Couronne n'avait encore été approuvé pour les cinq prochaines années. Toutefois, conformément aux modalités de l'accord de règlement proposé par la Couronne au Conseil mohawk d'Akwesasne, la Société a présenté une proposition de financement au Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers pour le déménagement de ses installations opérationnelles à la CPIVM. L'incidence de cette activité prévisionnelle se reflète dans une sous-section du plan d'investissement, comme indiqué ci-dessous.

De plus, la Société prévoit de soumettre d'autres propositions au Fonds national des corridors commerciaux en vue d'accélérer la livraison des travaux liés au plan directeur du pont Blue Water (en sus des travaux prévus par la Société). Étant donné que ces fonds publics ne sont pas engagés, ils n'ont pas été intégrés dans le plan d'entreprise.

INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Montant budgété				
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
FINANCEMENT								
Dépenses financées par le gouvernement	56,410	4,108	3,793	-	-	-	-	-
Dépenses financées par la SPFL	3,446	13,388	16,759	13,937	9,127	13,679	4,217	6,663
TOTAL DU FINANCEMENT	59,856	17,496	20,552	13,937	9,127	13,679	4,217	6,663
Proposition de la SPFL à Transports Canada								
FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN CAPITAL								
Amélioration du point d'entrée de Cornwall pour les installations de l'ASFC et les nouvelles installations de la SPFL du pont(1) (2)	-	-	-	2,000	8,000	9,000	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN CAPITAL	-	-	-	2,000	8,000	9,000	-	-
<i>(1) Proposition de financement faite à Transports Canada dans le cadre des discussions concernant les revendications territoriales au pont international de Cornwall et d'autres questions fédérales connexes. La réalisation dépend des autorisations accordées spécifiquement pour le projet.</i>								
<i>(2) Les dispositions de l'article 6 de la Loi sur les douanes sont actuellement appliquées par l'ASFC en raison de droits acquis liés au passage accordés à long terme.</i>								



Dette

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la SPFL gère les contraintes financières et les dettes héritées. La Société dispose de contrats de financement pour acquitter la partie des grands projets d'immobilisations qui ne peut pas être couverte par le financement accessible. En vertu de la *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013*, la SPFL peut emprunter un maximum de 130 M\$ avec l'approbation du ministre des Finances.

La SPFL dispose de trois contrats de financement pour la réfection d'immobilisations et d'infrastructures. Il s'agit de deux prêts non remboursés et d'une émission d'obligations par les anciennes filiales de la Société avant la fusion. Au 31 mars 2019, le solde de ces contrats s'établira à 5,4 M\$ pour les prêts et à 57,1 M\$ pour le solde du capital des prêts obligataires. En vertu de l'article 127 (3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre des Finances a approuvé les conditions de chacun de ces accords financiers.


En janvier 2016, la SPFL a mis en place un plan de remboursement de sa dette qui précise son intention de les rembourser à échéance. Par conséquent, un remboursement de prêt de 2,3 M\$ sera effectué en 2019-2020 et un dernier remboursement de 2,8 M\$ sera effectué en 2021-2022.

Contrairement au paiement des emprunts, la SPFL a choisi de ne pas accélérer les paiements sur ses obligations à échéance, en raison de l'importance de la prime qui y est associée. Ainsi, les obligations viendront à échéance en juillet 2027, et la SPFL remboursera 29,7 M\$ en capital et 14,7 M\$ en intérêts au cours des cinq prochaines années.

Le niveau d'endettement des emprunts et des obligations passera de 62,5 M\$ au 31 mars 2019 et à 28,4 M\$ au 31 mars 2024, soit une réduction de 34,1 M\$ (55 %). Les intérêts payés au service de la dette passeront de 4,3 M\$ pour l'exercice 2018-2019 à 2,2 M\$ pour l'exercice 2023-2024.

Perspectives financières

Standard & Poor's Financial Services LLC (S&P) évalue périodiquement les risques financiers de la SPFL. En août 2018, S&P a relevé ses notes d'émetteur à long terme et de dette de premier rang non garantie de A à A+ avec des perspectives stables, sur la base de son évaluation du profil de risque de la SPFL. Les perspectives stables reflètent principalement les attentes de S&P selon lesquelles la SPFL n'effectuera pas de grands investissements et l'absence de besoins de financement externe supplémentaires entraîneront



La source de revenus est soutenue par le transport de marchandises par camion, qui représente le plus important mode de livraison pour 90 à 95 % des exportations de l'Ontario à destination du marché américain.

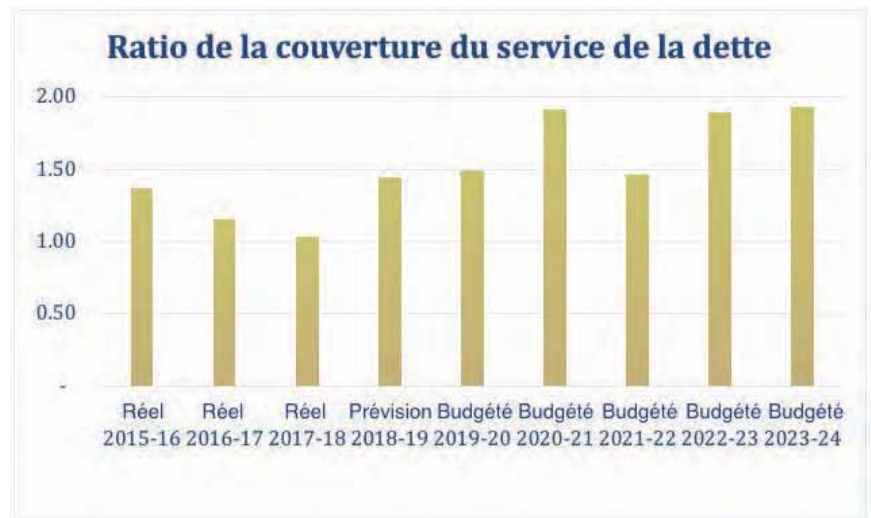


une augmentation de la couverture du service de la dette et une diminution du ratio dette-bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement au cours des deux prochaines années.

La source de revenus est soutenue par le transport de marchandises par camion, qui représente le plus important mode de livraison pour 90 à 95 % des exportations de l'Ontario à destination du marché américain. Le portefeuille de ponts de la SPFL représente plus de 32,9 % des passages de camions entre l'Ontario et les États du Michigan et de New York. La SPFL fait face à la concurrence d'autres ponts menant aux États-Unis, mais ces installations concurrentes desservent des régions économiques différentes.

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

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

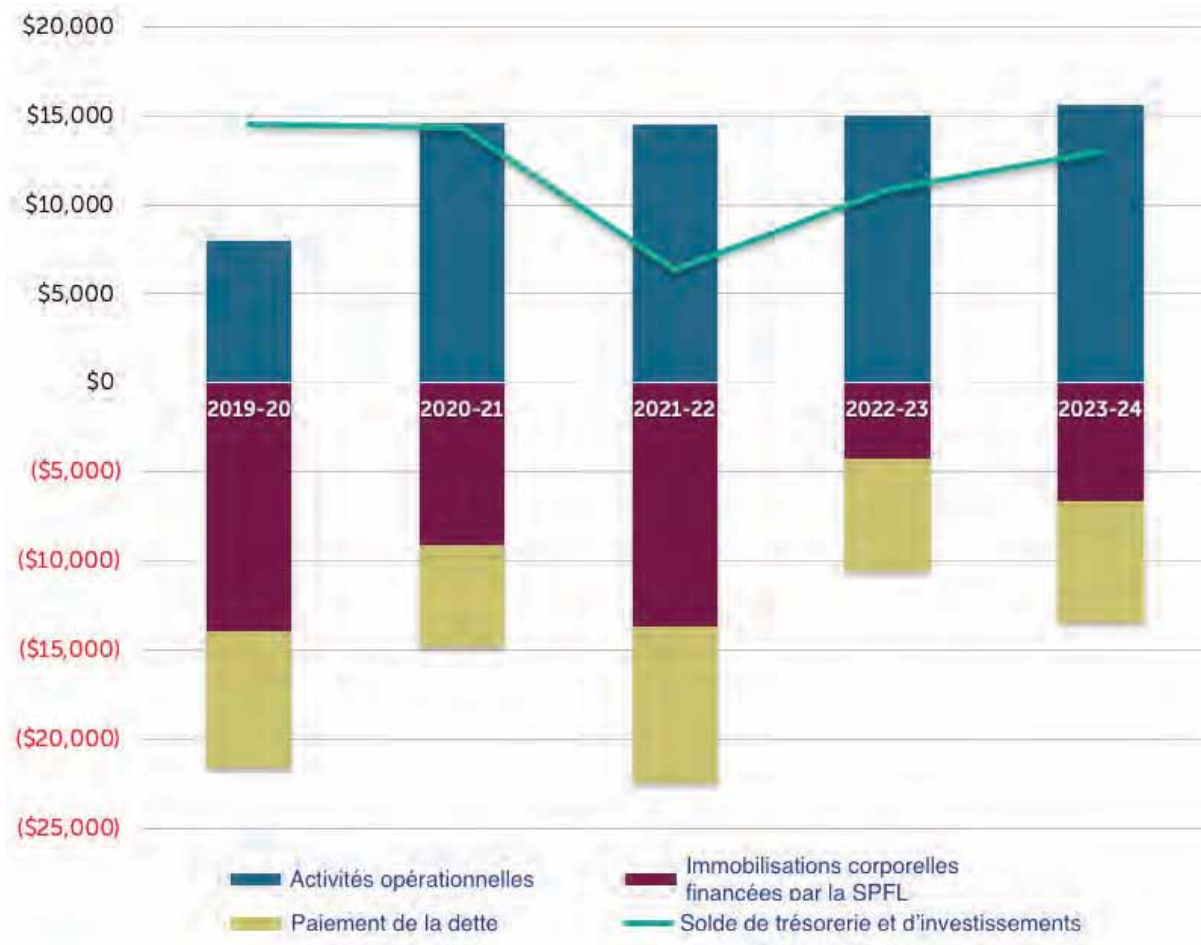


Enfin, on prévoit que le niveau global de la dette de la SPFL diminuera à mesure que les soldes des prêts seront réduits. Bien que la stratégie consiste à rembourser les emprunts lorsqu'ils deviennent exigibles, la SPFL souhaite également maintenir un ratio de couverture du service de la dette (RCSD) élevé. Le RCSD est de 1,5 fois pour les exercices au cours desquels les prêts sont remboursés (2019-2020 et 2021-2022) et de 1,9 fois pour les exercices au cours desquels aucun prêt n'est remboursé. Cette judicieuse stratégie de gestion de la dette permettra de réduire le remboursement de la dette pendant la durée des prêts et réduira au minimum le besoin de s'endetter davantage.



Prévisions des flux de trésorerie

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





Bien que la Société prévoit des flux de trésorerie positifs provenant de l'exploitation au cours des cinq prochaines années, ceux-ci seront réinvestis dans un programme de gestion des actifs axé sur les risques, ainsi que dans le remboursement de prêts et d'obligations de la SPFL. À moins de disposer de l'appui d'une source externe comme le Fonds national des corridors commerciaux, les efforts de la SPFL en ce qui concerne la prochaine phase du plan directeur du pont Blue Water à Point Edward s'articuleront autour de la mise en œuvre progressive des dépenses en immobilisations, et ce, en raison d'un financement interne limité.

Par conséquent, l'encaisse et les placements de la SPFL diminueront de façon manifeste au cours des cinq prochaines années. Toutefois, à la fin de ce cycle quinquennal, certaines immobilisations de la SPFL auront été partiellement modernisées, et on s'attend à ce que les cycles quinquennaux suivants se traduisent par une diminution des dépenses en immobilisations. Cette stratégie permettra d'assurer l'entretien adéquat des immobilisations de la SPFL avant l'ouverture d'un nouveau pont dans la région de Détroit-Windsor, qui aura une incidence sur les revenus de péage du pont Blue Water et limitera la capacité future de la SPFL d'investir dans l'amélioration des immobilisations de façon massive. La SPFL a également la possibilité de revoir et de modifier le plan de remboursement des emprunts afin de hausser le solde de l'encaisse et des placements.



ANNEXES

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

DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

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

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



STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

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



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

Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

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

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

Le Conseil a instauré une charte pour chacun des comités permanents ainsi que des lignes directrices opérationnelles qui régissent les activités de chaque comité. Le Conseil peut mettre sur pied d'autres comités au besoin pour l'aider à assumer ses responsabilités. La composition des comités est susceptible à changement et les membres présentement actifs sont répertoriés sur le site Web de la Société.

Membres du conseil d'administration

Poste	Lieu	Date de nomination	Durée
Vacant Présidente	À déterminer	À déterminer	5 ans
Natalie Kinloch Administratrice, première dirigeante	North Glengary, Ontario	1er février 2019	5 ans
Pascale Daigneault Administrateur	Sarnia, Ontario	1er février 2015	Renouvelé jusqu'au 5 juin 2021
Karen Hill Administrateur	Ohsweken, Ontario	1er février 2019	4 ans
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Administrateur	Montréal, Québec	6 juin 2018	4 ans
Andrew Travis Seymour Administrateur	Ottawa, Ontario	6 juin 2018	4 ans
Richard Talvitie ¹ Administrateur et vice-président	Sault Ste. Marie, Ontario	1er février 2015	4 ans
Vacant Administrateur	À déterminer	À déterminer	4 ans

Au moment de la présentation du présent plan, trois postes au Conseil, y compris celui de la présidente du Conseil font l'objet d'un changement ou d'un renouvellement. Ces changements apportés à la composition du Conseil pourraient avoir une incidence sur la continuité organisationnelle et éventuellement mener à des changements aux orientations de la Société et à ses stratégies.

Comités

Comité des finances et de vérification :

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

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

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

¹ Poursuite de son mandat de 4 ans au-delà du 31 janvier 2019, « selon le bon plaisir de Sa Majesté ».



Comité de gouvernance, politiques et ressources humaines

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

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

Régime de vérification

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

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

Cadres supérieurs

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

Nom	Titre
Richard Iglinski	Directeur des finances
Thye Lee	Vice-président, ingénierie et construction
Anthony Pickett	Dirigeant principal des services corporatifs

Exploitation des ponts

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

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

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

Échelle :



Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Statut
Croissance des revenus	Stratégies de tarification des péages	Étude sur l'élasticité tarifaire et rapport sur l'acceptation de prix élevés	Achèvement de l'étude en appui à l'évaluation semestrielle des tarifs (2018-2019)	Objectif réalisé
	Maintien ou augmentation des installations et services pour les voyageurs	Renouvellement des services, nouveaux services ou baux commerciaux	Augmentation des revenus locatifs	Respect de la cible
Relations et partenaires	Valorisation de l'efficacité et de la cohérence pour les partenaires frontaliers	Réduction du temps d'attente à la frontière	Fréquence des réunions de coordination stratégique locales	Réduction du nombre et de la durée des incidents à la frontière Dépendance sur des entités externes
	Croissance des comptes clients	Services Web axés sur la clientèle	Facilité d'adoption du nouveau programme	Réussite du lancement du programme ConneXion
	Appui aux négociations de la Couronne pour conclure un règlement avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA)	Signature de l'entente avec le CMA	<ul style="list-style-type: none"> - Accord signé par les parties (2018-2019) - Financement pour le déménagement des installations (2019-2020) - Finalisation du transfert de propriété (2021-2022) - Réinstallation terminée (2021-2022) 	Respect de la cible Conclusion d'une entente de règlement provisoire, en attendant la ratification par la communauté en février 2019
Technologies et innovation	Améliorer l'image de l'entreprise et l'interaction avec les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveau site Web intégré - Comptes clients en libre service 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement et mise en ligne du site Web - Augmentation des inscriptions et de l'utilisation des fonctions de libre service 	Respect de la cible Nouveau site Web en ligne et lancement des comptes en libre-service du programme ConneXion
	Développement d'un programme de gestion des actifs	Mise en œuvre d'un système de gestion des actifs aux fins de collecte et d'analyses de données, ainsi que de production de rapports concernant les immobilisations	Planification principale des actifs et des budgets définie par le programme de gestion des actifs (2020-2021)	Respect de la cible
	Amélioration de la gestion de la perception des péages	Mise à jour des systèmes de gestion des péages et des paiements	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de systèmes - Partenariats avec des gestionnaires externes de multipéage 	Respect de la cible
	Extraction de données et ciblage des messages	Amélioration des fonctions d'analyse de données	Principales activités de marketing définies par l'analyse des données (2020-2021)	Respect de la cible

ENGAGEMENT DE LA PREMIÈRE DIRIGEANTE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

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



Natalie Kinloch,
première dirigeante
La Société des ponts fédéraux Limitée

1 février 2019

Date

DÉCLARATION DU DIRECTEUR DES FINANCES

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

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

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

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

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

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



Richard Iglinski,
directeur des finances
La Société des ponts fédéraux Limitée

1er février 2019

Date

ÉTATS FINANCIERS

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

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

Pour l'exercice 2018-2019, il est prévu que les revenus devraient dépasser les prévisions budgétaires de 1,1 M\$ en raison de l'augmentation des volumes de trafic à trois des quatre ponts et d'une diminution des dépenses prévues au budget de 0,3 M\$. À terme, la SPFL s'attend à clore l'exercice 2018-2019 avec une situation financière favorable et plus solide que celle de l'exercice précédent. Cette solide situation financière constitue la clé pour les cinq prochaines années, car la SPFL réinvestira dans les immobilisations et remboursera les emprunts et les obligations à échéance. Cette stratégie permettra de s'assurer que les immobilisations de la SPFL sont bien entretenues et de réduire le solde des emprunts au minimum avant l'ouverture d'un nouveau concurrent régional important vers l'année 2025, le pont international Gordie-Howe. On s'attend à ce que ce nouveau concurrent entraîne une baisse du trafic et des revenus de péage au pont Blue Water, ce qui limitera la capacité de la SPFL à apporter de nouvelles améliorations aux immobilisations pendant une période potentiellement prolongée.

Les perspectives budgétaires au-delà de 2019 supposent une croissance et des flux de trafic constants et stables, un comportement fonctionnel conforme aux approches actuelles et des rectifications effectuées à l'égard de facteurs économiques standards et prévisibles comme l'inflation. La croissance potentielle du revenu découlant de futures sources de revenus ou de dépenses découlant d'importants investissements en immobilisations non planifiés n'est pas prise en compte dans les prévisions budgétaires.

Facteurs de planification financière

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





Taux d'intérêt :

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

Court terme (moins d'un an) 1,70 %

Taux pour un an 1,90 %

Moyen à long terme (plus d'un an) 2,20 %

Taux d'inflation :

La Société a utilisé un taux d'inflation annuel de 2 % pour calculer la valeur des biens et services.

La Société a utilisé un taux d'inflation annuel de 2 % pour calculer la valeur des salaires.

Taux de change :

2019-2020 1 \$ CA = 0,77 \$ US 1 \$ CA = 1,30 \$ US

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

Évolution du marché concurrentiel :

Le pont international Gordie-Howe sera opérationnel après le cycle de planification en cours.

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

Économie :

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

Accord du pont international des Mille-Îles :

L'accord actuel d'une durée de 10 ans, en vigueur depuis 2010, doit être renouvelé en juin 2020. Aux fins de planification, on s'attend à ce que cet accord soit renouvelé selon les mêmes modalités.

Sûreté et sécurité :

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

Situation financière

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Montant budgété				
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
ACTIF								
Actif à court terme								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5,024	3,539	5,584	3,933	3,697	2,737	4,815	4,990
Placements	25,816	20,000	16,000	8,000	8,000	2,000	2,000	2,000
Clients et autres débiteurs	2,731	1,500	3,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Charges payées d'avance	631	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	34,202	25,539	25,084	13,933	13,697	6,737	8,815	8,990
Actif à long terme								
Actifs immobilisés	399,647	399,911	403,345	395,440	385,853	380,547	365,869	353,376
Contrats de location immobilisés	-	-	-	2,167	1,887	1,607	1,327	1,047
Incitatif à la location	250	234	233	218	202	186	170	154
Placements	5,600	4,600	7,500	2,600	2,600	1,600	4,000	6,000
TOTAL DE L'ACTIF À LONG TERME	405,497	404,745	411,078	400,425	390,542	383,940	371,366	360,577
TOTAL DE L'ACTIF	439,699	430,284	436,162	414,358	404,239	390,676	380,181	369,567
PASSIF								
Passif à court terme								
Fournisseurs et autres créditeurs	5,478	4,000	6,500	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Avantages sociaux	1,036	800	805	805	810	816	822	829
Provisions	-	5,920	5,000	-	-	-	-	-
Retenues de garantie	601	500	500	500	500	200	200	200
Produits différés	2,561	2,611	2,635	2,674	2,721	2,742	2,764	2,808
Partie à court terme des contrats de location immobilisés	-	-	-	280	280	280	280	280
Partie à court terme des emprunts	3,494	2,428	2,428	139	2,834	-	-	-
Partie à court terme des obligations à payer	4,863	5,191	5,191	5,540	5,914	6,312	6,737	7,191
Partie à court terme du financement d'immobilisations différé	3,400	3,506	4,202	3,474	3,419	3,431	3,431	3,431
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	21,433	24,956	27,261	17,412	20,478	17,781	18,234	18,739
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	-	-	-	1,887	1,607	1,327	1,047	767
Emprunts à payer	5,494	2,974	2,974	2,834	-	-	-	-
Obligations à payer	57,052	51,860	51,861	46,320	40,407	34,095	27,358	20,168
Avantages sociaux	6,450	7,032	8,550	7,632	8,232	8,832	9,432	10,032
Produits différés	1,668	1,650	1,650	1,600	1,525	1,450	1,375	1,300
Financement d'immobilisation différé	103,635	104,220	105,880	100,746	97,327	93,896	90,465	87,034
Provisions	6,292	-	-	-	-	-	-	-
Incitatif à la location	251	228	236	216	204	192	180	168
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	180,842	167,964	171,151	161,235	149,302	139,792	129,857	119,469
TOTAL DU PASSIF	202,275	192,920	198,412	178,647	169,780	157,573	148,091	138,208
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non distribués	237,647	237,587	237,783	235,934	234,682	233,326	232,313	231,582
Cumul des autres éléments du résultat global	(223)	(223)	(33)	(223)	(223)	(223)	(223)	(223)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	237,424	237,364	237,750	235,711	234,459	233,103	232,090	231,359
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	439,699	430,284	436,162	414,358	404,239	390,676	380,181	369,567

Résultat

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Montant budgété				
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
REVENUS								
Péages et services	30,234	30,937	30,272	32,024	32,467	32,752	33,041	33,330
Contrats de location et permis	4,606	4,841	4,532	4,909	4,954	4,988	5,023	5,058
Échange de devises	888	-	-	-	-	-	-	-
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	6,169	6,955	7,168	6,955	7,259	7,295	7,331	7,735
Intérêts	570	643	589	651	647	648	648	649
Autres	420	344	30	244	245	247	248	249
TOTAL DES REVENUS	42,887	43,720	42,591	44,783	45,572	45,930	46,291	47,021
CHARGES								
Exploitation	4,983	5,156	5,076	5,961	6,057	6,229	6,365	6,503
Charges liées au pont international des Mille-Îles	4,708	5,188	4,357	4,587	5,020	5,113	5,209	5,307
Échange de devises	736	-	-	-	-	-	-	-
Entretien	6,590	4,907	5,513	6,070	5,724	5,843	5,963	6,133
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3,443	2,970	3,338	3,295	3,412	3,484	3,556	3,631
Administration	8,062	7,446	7,083	7,732	7,871	8,009	8,150	8,293
Coûts de restructuration								
Amortissement	15,906	17,232	17,497	18,408	18,714	18,985	18,895	19,156
TOTAL DES CHARGES	44,428	42,899	42,864	46,053	46,798	47,663	48,138	49,023
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(1,541)	821	(273)	(1,270)	(1,226)	(1,733)	(1,847)	(2,002)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL								
Financement relatif à la responsabilité en matière de déclassement	703	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement de l'aide en capital reportée	2,657	3,417	4,082	3,506	3,474	3,419	3,431	3,431
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	3,360	3,417	4,082	3,506	3,474	3,419	3,431	3,431
POSTES HORS EXPLOITATION								
Charges d'intérêt	(4,793)	(4,298)	(4,296)	(3,889)	(3,501)	(3,041)	(2,597)	(2,161)
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(4,793)	(4,298)	(4,296)	(3,889)	(3,501)	(3,041)	(2,597)	(2,161)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(2,974)	(60)	(487)	(1,653)	(1,253)	(1,355)	(1,013)	(732)

Flux de trésorerie

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Montant budgété							
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Bénéfice net	(2,974)	(60)	(487)	(1,653)	(1,253)	(1,355)	(1,013)	(732)
Ajustements :								
Amortissement de l'aide en capital reportée	(2,657)	(3,417)	(4,082)	(3,506)	(3,474)	(3,419)	(3,431)	(3,431)
Amortissement des immobilisations corporelles	15,906	17,232	17,497	18,408	18,714	18,985	18,895	19,156
Variation des avantages sociaux	1,616	346	55	605	605	606	606	607
Perte à la cession d'actifs	203	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(153)	1,231	1,016	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	13	131	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	56	(1,478)	(1,512)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	(41)	(101)	(500)	-	-	(300)	-	-
(Augmentation) réduction des paiements anticipés	726	(372)	-	(5,920)	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des revenus reportés	(289)	32	(39)	13	(28)	(54)	(53)	(31)
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location		(7)		4	4	4	4	4
Flux de trésorerie nets générés par des activités d'exploitation	12,406	13,537	11,948	7,951	14,568	14,467	15,008	15,573
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(37,161)	(4,108)	(3,793)	-	-	-	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(2,978)	(13,388)	(16,759)	(13,937)	(9,127)	(13,679)	(4,217)	(6,663)
Financement public reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	37,161	4,108	3,793	-	-	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	(4,001)	6,816	9,300	14,000	-	7,000	(2,400)	(2,000)
Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement	(6,979)	(6,572)	(7,459)	63	(9,127)	(6,679)	(6,617)	(8,663)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Remboursement de la dette obligataire	(4,578)	(4,864)	(4,863)	(5,191)	(5,539)	(5,914)	(6,312)	(6,736)
Remboursement d'emprunts	(4,556)	(3,586)	(3,504)	(2,429)	(139)	(2,834)	-	-
Flux de trésorerie nette affectée aux activités de financement	(9,134)	(8,450)	(8,367)	(7,620)	(5,678)	(8,748)	(6,312)	(6,736)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(3,707)	(1,485)	(3,878)	394	(236)	(960)	2,079	175
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	8,731	5,024	9,462	3,539	3,933	3,697	2,737	4,815

Variations des capitaux propres

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Montant budgété							
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	238,065	237,424	238,237	237,364	235,711	234,459	233,103	232,090
Résultat net (ou perte nette)	(2,974)	(60)	(487)	(1,653)	(1,253)	(1,355)	(1,013)	(732)
Gains actuariels (pertes)	2,523	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	(190)	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	237,424	237,364	237,750	235,711	234,459	233,103	232,090	231,359
Constitués de :								
- Bénéfices non distribués	237,647	237,587	237,783	235,934	234,682	233,326	232,313	231,582
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	(223)	(223)	(33)	(223)	(223)	(223)	(223)	(223)

Budgets d'exploitation et d'immobilisations

BUDGET D'EXPLOITATION								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Montant budgété							
	Réel 2017-18"	"Prévision actuelle 2018-19"	"Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
FINANCEMENT								
Produits des péages	30,234	30,937	30,272	32,024	32,467	32,752	33,041	33,330
Contrats de location et permis	4,606	4,841	4,532	4,909	4,954	4,988	5,023	5,058
Échange de devises	888	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	6,169	6,955	7,168	6,955	7,259	7,295	7,331	7,735
Intérêts	570	643	589	651	647	648	648	649
Autres	420	344	30	244	245	247	248	249
TOTAL DU FINANCEMENT	42,887	43,720	42,591	44,783	45,572	45,930	46,291	47,021
CHARGES								
Exploitation	4,983	5,156	5,076	5,961	6,057	6,229	6,365	6,503
Charges liées au pont international des Mille-Îles	4,708	5,188	4,357	4,587	5,020	5,113	5,209	5,307
Échange de devises	736	-	-	-	-	-	-	-
Entretien	6,590	4,907	5,513	6,070	5,724	5,843	5,963	6,133
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3,443	2,970	3,338	3,295	3,412	3,484	3,556	3,631
Administration	8,062	7,446	7,083	7,732	7,871	8,009	8,150	8,293
Coûts de restructuration	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	28,522	25,667	25,367	27,645	28,084	28,678	29,243	29,867
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	14,365	18,053	17,224	17,138	17,488	17,252	17,048	17,154

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Montant budgété				
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
FINANCEMENT								
Crédits parlementaires :								
Remplacement du pont du chenal nord de la SPFL	6,412	-	-	-	-	-	-	-
Améliorations de la chaussée à l'île Cornwall	337	3,443	3,443	-	-	-	-	-
Installation de l'ASFC au pont des Mille-Îles	37,725	-	-	-	-	-	-	-
Total des crédits	44,474	3,443	3,443	-	-	-	-	-
Entente de contribution de la SPRSM - esplanade des douanes	11,936	665	350	-	-	-	-	-
Autres produits / réserves	3,446	13,388	16,759	13,937	9,127	13,679	4,217	6,663
TOTAL DU FINANCEMENT	59,856	17,496	20,552	13,937	9,127	13,679	4,217	6,663
DÉPENSES								
Dépenses financées par le gouvernement :								
Nouveau pont de chenal du nord de Cornwall et construction des structures connexes	5,710	-	-	-	-	-	-	-
Démolition du vieux pont du chenal du nord de Cornwall	702	-	-	-	-	-	-	-
Améliorations routières à l'île Cornwall	337	3,443	3,443	-	-	-	-	-
TIBA - construction de l'esplanade des douanes de Lansdowne	37,330	-	-	-	-	-	-	-
TIBA - démolition des vieilles structures de Lansdowne	395	-	-	-	-	-	-	-
Total des projets financés par le gouvernement :	44,474	3,443	3,443	-	-	-	-	-
Pont international de Démolition des anciennes structures du complexe douanier de	11,275	665	350	-	-	-	-	-
Sault Ste. Marie Pont	661	-	-	-	-	-	-	-
Total des projets financés avec l'entente de contribution:	11,936	665	350	-	-	-	-	-
Dépenses financées par la SPFL :								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture de Blue Water	527	100	100	610	2,690	9,511	150	3,000
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	141	2,440	2,765	4,779	4,283	2,395	1,005	745
Améliorations de la conception et réfection de l'esplanade de Blue Water	514	6,892	8,359	4,927	630	350	200	-
Travaux de réparation au pont de Cornwall	-	170	1,460	968	184	257	419	230
Projets de peinture et d'entretien de Sault Ste. Marie	197	402	300	588	585	565	514	730
Amélioration et perception électronique des péages de Lansdowne	664	512	512	150	-	-	-	-
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	683	1,450	-	915	230	50	1,350	1,350
Acquisition de propriétés	-	-	500	500	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	720	1,422	2,763	500	525	551	579	608
TOTAL DES DÉPENSES	59,856	17,496	20,552	13,937	9,127	13,679	4,217	6,663
EXCÉDENT (DÉFICIT) DU FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPENSES	-	-	-	-	-	-	-	-
Proposition de la SPFL à Transports Canada								
FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN CAPITAL								
Amélioration du point d'entrée de Cornwall pour les installations de l'ASFC et les nouvelles installations de la SPFL du pont ^{(1) (2)}	-	-	-	2,000	8,000	9,000	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN CAPITAL	-	-	-	2,000	8,000	9,000	-	-

⁽¹⁾ Proposition de financement du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers faite à Transports Canada pour examen dans le cadre de l'entente proposée pour régler les revendications territoriales au pont international de la voie maritime. La réalisation dépend des autorisations accordées spécifiquement pour le projet.

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

PLAN D'EMPRUNT

Pouvoir d'emprunt

La Société dispose de contrats de financement pour acquitter la partie des grands projets d'immobilisations ne pouvant pas être couverte par le financement accessible au sein du portefeuille. En vertu de l'article 127 (3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société a demandé l'approbation du ministre des Finances pour chacun de ces accords financiers. Selon la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, la valeur de ces accords approuvés par le ministre n'excède pas 130 M\$.

Contexte des emprunts

La Société ne propose pas de contracter de nouveaux emprunts au cours de la période visée par le présent plan d'entreprise. Au 31 mars 2019, elle disposera de deux ententes de financement.

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

- Obligations pour le réaménagement des immobilisations du pont Blue Water en juin 2002 : Un solde impayé de 57,1 M\$ au 31 mars 2019 sur une émission d'origine de 110 M\$, 6,41 % d'obligations à revenu, payable chaque semestre et arrivant à échéance le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la note.
- Des prêts pour des travaux d'amélioration de l'infrastructure du pont Blue Water émis en vertu d'un troisième acte de fiducie supplémentaire en juin 2010 : Une facilité de crédit de 15 M\$ à taux fixe et à long terme moyennant des paiements périodiques en capital et d'intérêt ne devant pas comprendre une échéance supérieure à 25 ans. Venant à échéance le 27 juillet 2021, ce crédit à terme est réparti en quatre tranches ayant des taux d'intérêt de 2,83 % à 4,42 %. Les deux premières tranches seront remboursées au 31 mars 2019. Les deux tranches résiduelles (d'une valeur totalisant 5,4 M\$ au 31 mars 2019) seront remboursées en juillet 2019 et en juillet 2021.

EMPRUNTS EN COURS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Montant budgété				
	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
PARTIE À COURT TERME								
Contrats de location immobilisés	-	-	-	280	280	280	280	280
Emprunts à payer	3,494	2,428	2,428	139	2,834	-	-	-
Obligations à payer	4,863	5,191	5,191	5,540	5,914	6,312	6,737	7,191
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME	8,357	7,619	7,619	5,959	9,028	6,592	7,017	7,471
PARTIE À LONG TERME								
Contrats de location immobilisés	-	-	-	1,887	1,607	1,327	1,047	767
Emprunts à payer	5,494	2,974	2,974	2,834	-	-	-	-
Obligations à payer	57,052	51,860	51,861	46,320	40,407	34,095	27,358	20,168
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME	62,546	54,834	54,835	51,041	42,014	35,422	28,405	20,935
TOTAL DES EMPRUNTS	70,903	62,453	62,454	57,000	51,042	42,014	35,422	28,406

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

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS À LONG TERME

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2017-18	Prévision actuelle 2018-19	Budget principal 2018-19	Montant budgété				
				2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Contrats de location immobilisés								
Solde d'ouverture	-	-	-	-	-	1,887	1,607	1,327
Hypothèses de l'IFRS à l'égard des contrats de location courants	-	-	-	-	2,167	-	-	-
Échéances	-	-	-	-	(280)	(280)	(280)	(280)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS	-	-	-	-	1,887	1,607	1,327	1,047
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	17,572	8,988	13,693	5,402	2,973	2,834	-	-
Échéances	(8,584)	(3,586)	(8,291)	(2,429)	(139)	(2,834)	-	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER	8,988	5,402	5,402	2,973	2,834	-	-	-
Obligations à payer								
Solde d'ouverture	70,740	61,915	66,471	57,051	51,860	46,321	40,407	34,095
Échéances	(8,825)	(4,864)	(9,419)	(5,191)	(5,539)	(5,914)	(6,312)	(6,736)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER	61,915	57,051	57,052	51,860	46,321	40,407	34,095	27,359
TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERMES	70,903	62,453	62,454	54,833	51,042	42,014	35,422	28,406

Adoption de la norme IFRS 16

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

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

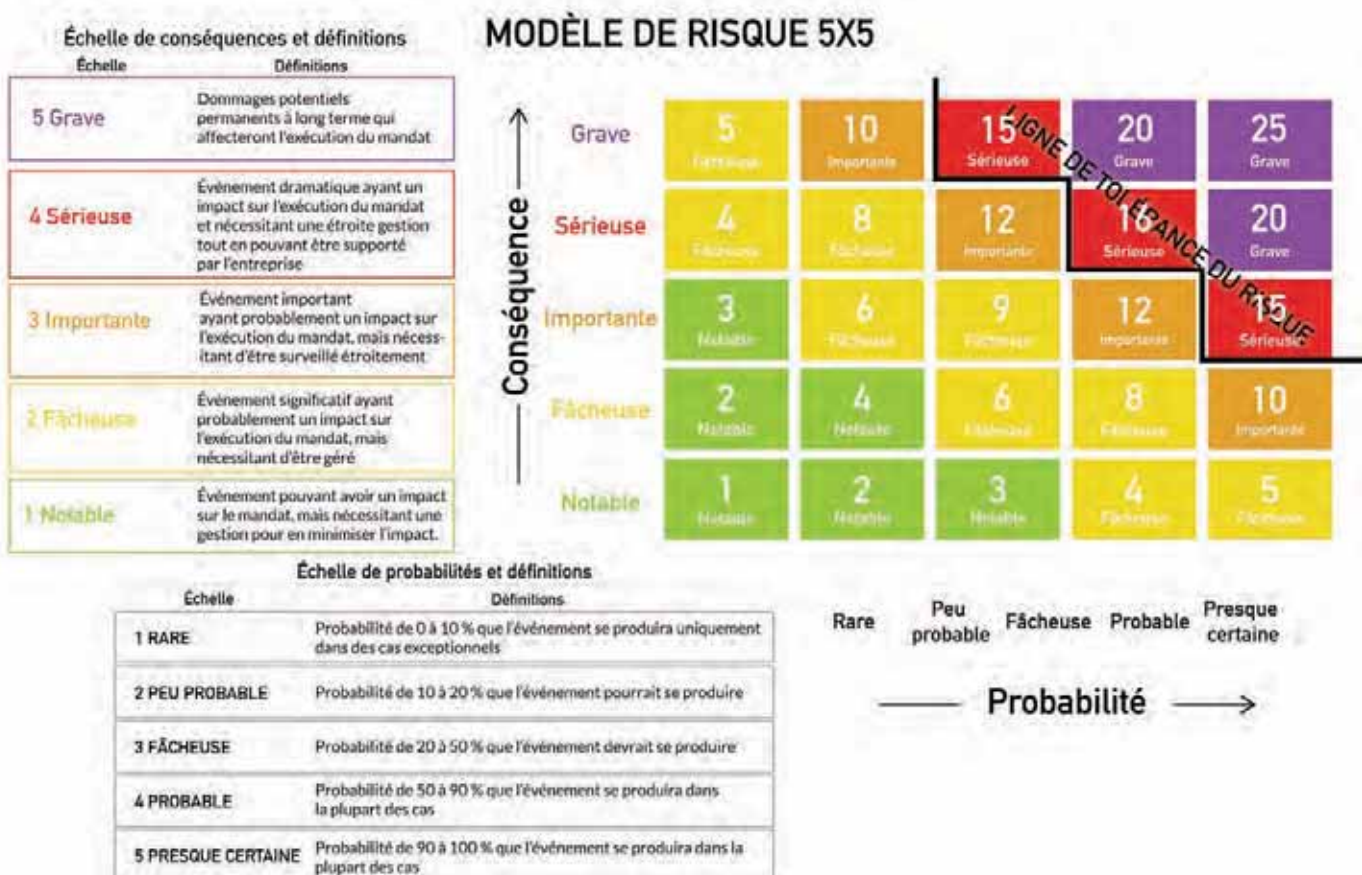
GESTION DES RISQUES

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

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

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

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



À l'heure actuelle, avec la mise en œuvre des stratégies d'atténuations soulignées ici-bas, les principaux risques déterminés pour la Société sont les suivants :

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LA SÉCURITÉ DES PONTS	Le risque pour la sécurité fait référence à la capacité de la SPFL d'assurer la sécurité des ponts internationaux et de leurs structures connexes. Des actes comme les frappes terroristes, les manifestations et le vandalisme susceptibles de causer des blessures, des décès ou des dommages matériels pouvant entraîner la fermeture des ponts ou qui interrompent la circulation nuiraient à la capacité de la SPFL à gérer ses actifs ainsi qu'à sa crédibilité. L'incapacité de la SPFL à assurer un environnement sécuritaire pourrait être néfaste pour les usagers et les employés, causer des dommages matériels, entraîner la fermeture d'un pont et avoir une incidence sur la fluidité du trafic, ce qui minerait la confiance du public et aurait un impact sur les passifs financiers.	ÉLEVÉ (en grande partie à cause des questions relatives aux passages à la douane sans s'arrêter au pont international de la voie maritime; risque plus faible ailleurs)	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans de sécurité des ponts internationaux de la SPFL et les protocoles de sécurité maximale peuvent être déclenchés et ont été testés; • Le maintien d'excellents protocoles de communication entre la SPFL, les opérateurs de pont, les partenaires et les services de police locaux; • Le réaménagement prévu de l'esplanade du pont international de la voie maritime qui comprend des éléments d'atténuation des passages à la douane sans s'arrêter; • Une surveillance étroite des groupes de pression, de leurs messages et de la couverture médiatique les concernant; • Un suivi constant des questions touchant les Premières Nations.
LES TECHNOLOGIES A) SÉCURITÉ	Les risques technologiques inhérents peuvent résulter d'actions humaines délibérées ou de menaces involontaires et naturelles à l'égard des fournisseurs de services, du matériel informatique ou des logiciels. Le manque d'intégration au sein des systèmes et des réseaux de la SPFL peut également entraîner de graves conséquences en raison du manque de disponibilité de l'information en temps opportun ou de lacunes communicationnelles. Les failles en matière de cybercriminalité et les cybermenaces continuent de présenter un risque important pour la sécurité en ligne de l'organisation.	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> • L'embauche d'un membre du personnel pour s'occuper principalement de la sécurité; • Le maintien d'un contrat avec un cabinet d'experts-conseils en TI en appui aux ressources internes, au besoin; • La documentation du système et des plans de TI qui fournissent un niveau adéquat d'assurance de la qualité.
LES TECHNOLOGIES B) SYSTÈMES	Une infrastructure inadéquate (technologique ou autre) présente un risque, y compris une défaillance du système. Ce risque peut provenir d'un manque de financement, d'efforts de renouvellement de l'équipement, ainsi que d'une capacité technique ou de problèmes liés à la gestion du cycle de vie. L'entité ou l'objectif est menacé par une défaillance technologique ou des lacunes à l'égard de l'équipement, y compris le matériel informatique et les logiciels.	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Le suivi et l'exécution d'essais appropriés ainsi que le maintien de la gestion des versions; • Le contrôle de l'accès à l'infrastructure de la SPFL; • Le suivi et la tenue à jour de la liste des mesures à prendre.
LES RISQUES ORGANISATIONNELS	La capacité de la SPFL à maintenir l'efficacité opérationnelle de la haute direction pendant les périodes de transition (en qualité et en profondeur), la gestion du personnel et du rendement, notamment la fidélisation du personnel et la disponibilité des ressources humaines, ainsi que sa capacité à composer avec l'harmonisation des coûts et de la culture organisationnelle.	MODERATE	<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration et l'exécution du plan d'intégration financière en cours; • L'harmonisation du système de classification et de rémunération de tous les employés salariés; • Les politiques clés en place, notamment la délégation des pouvoirs financiers, les services bancaires, les placements, l'approvisionnement, le code de valeurs et d'éthique, la gestion des risques, etc. Les progrès se poursuivent à l'égard de l'harmonisation des politiques, particulièrement pour les secteurs posant des risques plus élevés; • Les procédures normales d'embauche et les processus de planification de la relève visant à combler le manque de personnel.

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LA FRAUDE ET LA CORRUPTION	Le risque que l'opinion publique, y compris les reportages des médias ou d'autres renseignements, nuise à l'atteinte des objectifs de l'organisation. La mauvaise gestion d'une opinion publique défavorable peut influencer la capacité de la SPFL à agir dans des domaines clés et nuire à sa réputation. Selon les conclusions associées à ce problème, le risque d'actes frauduleux commis par des employés, y compris les stratagèmes du crime organisé, pourrait nuire largement à la réputation et à l'intégrité de la SPFL auprès du public et du gouvernement.	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> • La vérification par une tierce partie de la gestion de la trésorerie; • Les ponts Blue Water et Cornwall disposent de caméras de sécurité dans les postes de péage.
LA PÉRENNITÉ FINANCIÈRE	Des réserves du fond de dépenses et d'immobilisations à long terme insuffisantes pourraient nuire à la capacité de la SPFL de remplir son mandat, ce qui aurait une incidence sur la sûreté et la sécurité des ponts. (p. ex. : l'article 6 de la Loi sur les douanes). La SPFL entend dégager suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses et constituer les surplus d'exploitation nécessaires au financement de réparations et à la réalisation de la plupart des grands projets d'immobilisations. Pour atténuer le risque de ne pas atteindre l'autonomie financière, la Société continuera d'évaluer régulièrement les droits de péages avec les partenaires américains, de prendre des mesures de compression budgétaire, de prendre en considération les études d'ingénierie pour les projets d'immobilisations, d'investir dans la technologie, de parachever le programme actuel d'amélioration des immobilisations de tous les ponts et d'évaluer avec attention d'autres sources de revenus. La SPFL continue de collaborer avec Transports Canada à trouver des solutions pour composer avec les augmentations à long terme des coûts des installations de l'ASFC.	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation continue de la dette globale et des options possibles; • L'examen des modifications et des politiques des droits de péage à tous les six mois; • Le suivi actif des dépenses inscrites au budget et l'analyse des gains d'efficacité.
SÛRETÉ DES PONTS A) INTÉGRITÉ DES ACTIFS	La SPFL se concentre sur sa grande priorité que constitue la sûreté de l'ensemble de ses ponts internationaux. Les actifs se définissent comme étant les ressources humaines, l'information et les biens matériels. La Société dépend largement des actifs et des données liés aux technologies de l'information. Si la Société se voyait privée de l'un ou l'autre de ces actifs en raison d'un accident, d'un incident ou de lacunes à l'égard de l'entretien, cela pourrait compromettre sa capacité à fournir des services. Les programmes détaillés d'entretien et de réparations sont établis pour chaque emplacement et reposent sur des rapports d'inspection périodiques pour garantir l'adéquation de la planification, de l'affectation des ressources et de la prestation de services.	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes détaillés d'entretien et de réparations sont établis pour chaque emplacement et reposent sur des rapports d'inspection périodiques pour garantir l'adéquation de la planification, de l'affectation des ressources et de la prestation de services.

RISK AREA	SITUATIONAL CONTEXT	RISK LEVEL	MITIGATION STRATEGY
SÛRETÉ DES PONTS B) FACTEUR HUMAIN	La SPFL accorde la priorité à la sécurité de ses employés et des utilisateurs de ses ponts internationaux. Le cadre de contrôles de la SPFL assure l'intégrité physique, la sûreté et la gestion adéquate des actifs de la Société. Toute blessure ou décès pourrait nuire à la capacité de la SPFL de fournir des services.	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Plans d'action d'urgence en place (c.-à-d. pompiers, policiers, médecins et autres premiers répondants); • Formation sur la sécurité des employés, coordonnateur de la santé et de la sécurité, et comité du personnel; • Passages piétonniers; • Maintien de communications efficaces entre le personnel des ponts au Canada et aux États-Unis; • Gestion de l'information communiquée aux médias locaux au sujet des incidents pour éviter toute récurrence; • Réunions régulières des organismes et des gestionnaires de ponts
LA CONCURRENCE	Dans certains cas, les conducteurs de véhicules automobiles et de véhicules commerciaux ont le choix d'emprunter d'autres routes pour se déplacer entre le Canada et les États-Unis, y compris d'autres ponts ou d'autres modes de transport. Des facteurs comme le prix, le service à la clientèle, la destination et le côté pratique de l'itinéraire pourraient influencer le choix des voyageurs transfrontaliers, désavantager la SPFL et avoir un impact sur les revenus. Ces facteurs pourraient être exacerbés par l'issue des négociations portant sur le nouvel Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM). L'issue des négociations se répercutera sur le volume des échanges entre les trois pays partenaires. Les stratégies visant à tenir compte de ce risque comprennent des plans pour améliorer l'expérience client, une stratégie de marque et de marketing, ainsi que l'étude et l'analyse continues du marché. La création d'un poste en marketing constitue un facteur clé d'atténuation dans ce secteur de risque.	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies visant à tenir compte de ce risque comprennent des plans pour améliorer l'expérience des voyageurs, une stratégie de marque et de marketing, ainsi que la surveillance et l'analyse continues du marché.
LA GESTION DE L'EFFECTIF	Le risque lié à la gestion de l'effectif a trait à la capacité de la SPFL de disposer de ressources humaines suffisantes et adéquates, ainsi qu'au savoir-faire nécessaire à l'exécution efficace du mandat. En cas de conflit de travail, la SPFL mettra en œuvre un plan d'urgence pour maintenir l'exploitation sécuritaire du pont. Le partage des ressources et de l'expertise en matière d'exploitation et de gestion des ponts internationaux au sein d'une même société sera un facteur important pour renforcer l'effectif.	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • La SPFL dispose de plans d'urgence pour assurer une exploitation sûre et sécuritaire du pont en cas d'interruption de travail.



Dans son approche de gestion des risques, la SPFL tient également compte de la fréquence de synchronisation du risque. La fréquence de synchronisation du risque est une expression inventée par Keith Smith dans un article publié en 2007 par l'Institute of Risk Management. La fréquence de synchronisation du risque se définit comme la vitesse à laquelle on dispose de l'information nécessaire pour comprendre et gérer un risque.

- Une fréquence de synchronisation du risque lente accorde un temps de réflexion suffisant;
- Une fréquence de synchronisation du risque rapide nécessite une intervention;
- La fenêtre de fréquence de synchronisation est la plage pendant laquelle les organisations peuvent gérer les risques tout en fonctionnant de manière efficace.

Smith soutient qu'avec la mondialisation et les avancées technologiques, les dirigeants et les conseils d'administration sont appelés à prendre plus de décisions, plus rapidement, dans des situations plus complexes, et à un rythme moins indulgent. La notion de fréquence de synchronisation du risque est introduite comme une nouvelle dimension d'analyse du risque parce que le temps imparti pour déceler un événement et prendre les mesures qui s'imposent peut varier de façon considérable. Par exemple, une perturbation inattendue et prolongée d'une installation clé peut avoir d'importantes conséquences sur la Société et nécessiter une intervention immédiate. Toutefois, le départ imprévu de cadres clés, bien qu'inquiétant, peut être atténué par des nominations intérimaires en attendant de trouver une solution à long terme.



CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES

Loi sur les langues officielles

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

Loi sur l'accès à l'information

Par notre engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL communique de façon volontaire, par l'entremise de son site Web, un sommaire annuel de toutes les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information* effectuées à la SPFL et ses filiales. Pour l'exercice financier 2018-2019, aucune demande n'a été traitée par la Société à ce jour.

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

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

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

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

Réforme du régime de retraite

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

Ententes commerciales

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

La SPFL suit un processus d'approvisionnement qui comprend un appel de soumission public qui respecte les critères mis en place par les différentes ententes commerciales.

Autres

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

ENTREPRISES

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions* L.R.C. 1985, c C-44
- *Loi sur la gestion des finances publiques* L.R.C. 1985, c F-11
- *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013 No 1*, LC 2013, c 33
- *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2014 No 1*, LC 2014, c 20

INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES

- *Loi sur le vérificateur général* (L.R.C. 1985, ch. A-17)
- *Loi sur les conflits d'intérêts* (L.C. 2006, ch. 9, art. 2)
- *Loi sur l'arbitrage commercial* (L.R.C. 1985, ch. 17 (2e suppl.))
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* (L.C. 2004, ch. 11)
- *Loi sur le lobbying* (L.R.C. 1985, ch. 44 (4e suppl.))
- *Loi sur la protection des renseignements personnels* (L.R.C. 1985, ch. P-21)
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (L.C. 2005, ch. 46)

LOIS ET RÈGLEMENTS

- *Loi sur les ponts* (L.R.C. 1985, ch. B-8)
- *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* (L.C. 2007, ch. 1)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. 1985, ch. L-2)
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)* (L.C. 2012, ch. 19, art. 52)
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)* (L.C. 1999, ch. 33)
- *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R.C. 1985, ch. H-6)
- *Loi sur les douanes* (L.R.C. 1985, ch. 1 (2e suppl.))
- *Loi sur la santé des animaux* (L.C. 1990, ch. 21)
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* (L.C. 2000, ch. 17)

Parmi certaines autres, notamment :

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

PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

Résultats associés aux priorités du gouvernement

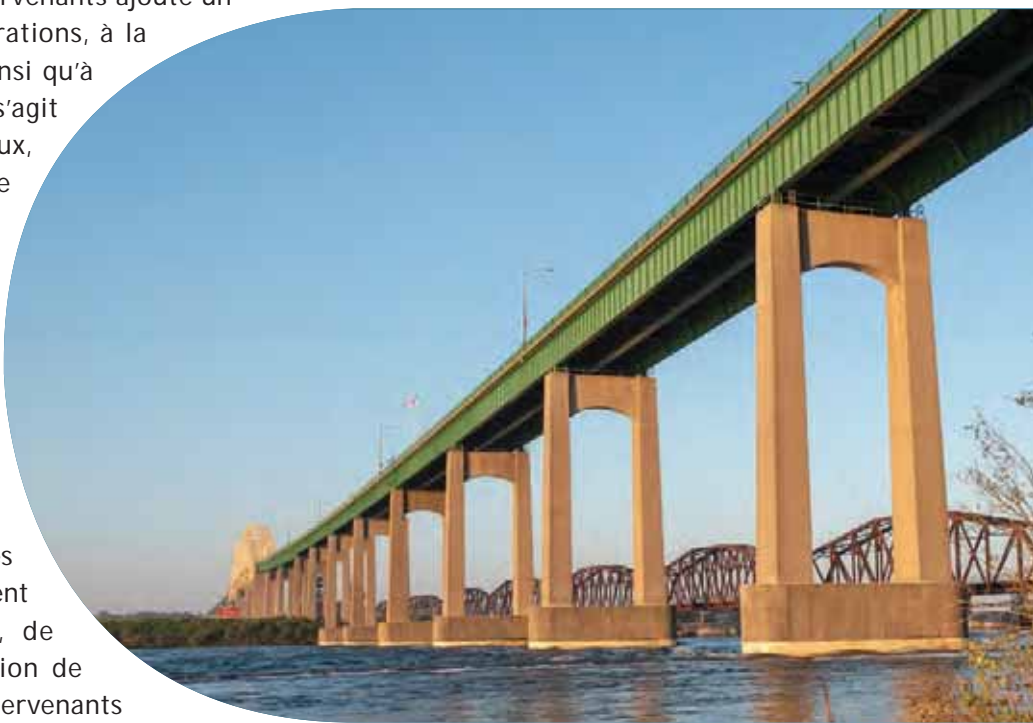
Les priorités du gouvernement du Canada s'orientent autour de la croissance pour la classe moyenne, une gouvernance ouverte et transparente, un environnement sain et une économie forte, une diversité qui fait la force du Canada, ainsi que la sécurité et les perspectives économiques.

Grâce à son cadre opérationnel et sa politique, la SPFL respecte cet engagement à l'égard d'une gouvernance ouverte et transparente, ainsi que d'une rémunération et d'une diversité efficaces grâce à des possibilités d'emploi. En facilitant le flot de circulation des véhicules, en limitant les retards et les mises en marche au ralenti inutiles et en construisant des installations écoénergétiques, la SPFL contribue à assainir l'environnement et soutient la croissance économique.

Intervenants gouvernementaux

Le fait que la SPFL ait divers intervenants ajoute un niveau de complexité à ses opérations, à la formulation de ses politiques, ainsi qu'à la réalisation de ses projets. Il s'agit notamment de partenaires fédéraux, comme Transports Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Services publics et approvisionnement Canada, ainsi que du service américain des douanes (U.S. Customs and Border Patrol), de gouvernements provinciaux, d'administrations municipales, d'organismes, des communautés des Premières Nations, du gouvernement américain et de ses agences, de plusieurs organismes d'application de la loi, de syndicats, ainsi que d'intervenants d'urgence. La SPFL travaille en étroite collaboration

avec ces intervenants et avec les communautés avoisinantes pour assurer l'efficacité des ponts. De même, la SPFL collabore avec ses partenaires américains à coordonner les actions pour assurer la fluidité du trafic international de façon sécuritaire, efficace et fiable. Ce processus nécessite des communications fréquentes, ainsi que l'établissement d'interprétations, de pratiques et de procédures communes, ainsi que d'une capacité de réaction aux situations imprévues qui peuvent se présenter dans le milieu frontalier, qui est un environnement dynamique. Ces partenariats sont bâtis sur des ententes renouvelables de dix ans. L'entente avec la Sault Ste. Marie Bridge Authority a été renouvelée en 2018-2019. Les négociations et le renouvellement de l'entente avec la Thousand Islands Bridge Authority sont prévus pour 2020-2021.





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

Une gouvernance ouverte et transparente

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

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

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

Équité en emploi selon le genre et la diversité

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





Relations avec les communautés autochtones

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

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

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

À Cornwall, la gratuité du passage pour la communauté mohawk représente au moins 6,5 M\$ en perte de revenus chaque année. Combinés aux difficultés économiques dans la région, ces facteurs se traduisent par des résultats qui frôlent le déficit pour le pont de Cornwall. Puisqu'ils sont interdits en vertu de l'accord binational avec la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, les déficits auraient un impact significatif sur les relations internationales à cet emplacement.

Bien que ces revenus demeurent irrécupérables pour des raisons légitimes, le niveau proportionnel de détérioration et d'amortissement continus de ces installations frontalières ne peut pas être compensé par le péage. Depuis deux ans, on a observé un niveau important de trafic. Environ 70 % du trafic voyageur et près de 34 % du trafic commercial sont exemptés de péages. Ces taux ont continué d'augmenter au cours de la dernière décennie. Il en résulte un ratio coûts-revenus disproportionné pour la filiale. Pour éviter les déficits, d'autres mécanismes de financement seront nécessaires, comme des subventions fédérales périodiques ou d'autres sources de revenus.

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



Développement durable et virage vert des opérations du gouvernement

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

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

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

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

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



Le centre d'affaires de la SPFL et les autres installations récentes de l'esplanade Blue Water Bridge bénéficient d'une conception axée sur une approche certifiée LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

ABRÉVIATIONS

CAERG	Cumul des Autres Éléments du Résultat Global
AIPRP	Accès à l'Information et la Protection des Renseignements Personnels
PBW	Pont Blue Water
APBW	Administration du Pont Blue Water
LCSA	<i>Loi Canadienne Sur les Sociétés Par Actions</i>
ASFC	Agence des Services Frontaliers du Canada
PD	Première Dirigeante
ACIA	Agence Canadienne d'Inspection des Aliments
LGFP	<i>Loi Sur la Gestion des Finances Publiques</i>
SPFL	Société des Ponts Fédéraux Limitée
IBA	International Bridge Administration
LPTI	<i>Loi Sur Les Ponts et Tunnels Internationaux</i>
IFRS	Normes Internationales d'Information Financière
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne
MDOT	Michigan Department of Transport
AAP	Architecture d'Alignement des Programmes
PBOA	Public Bridge Operators Association
SPAC	Services Publics et Approvisionnement Canada
GRC	Gendarmerie Royale du Canada
CPIVM	Corporation du Pont International de la Voie Maritime, Ltée
SLSDC	Saint Lawrence Seaway Development Corporation
SPRSM	Société du Pont de la Rivière Ste Marie
SSM	Sault Ste. Marie
SSMBA	Sault Ste. Marie Bridge Authority
TC	Transports Canada
TIBA	Thousand Island Bridge Authority
PIMI	Pont International des Mille-Îles

REMERCIEMENTS

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

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

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

