PONT
BLUE
WATER
CANADA

Sommaire du plan d'entreprise
2010-2011 à 2014-2015

Sommaire du budget d'exploitation
Sommaire du budget d'immobilisations

PONT BLUE WATER BRIDGE CANADA

Canada

RÉSUMÉ	3 - 6
PROFIL DE L'ADMINISTRATION	7 - 23
MISE EN PRATIQUE DE NOS ÉNONCÉS DE MISSION ET DE VISION	23 - 25
EXPÉRIENCES FINANCIÈRES AVEC ÉVÉNEMENTS PRÉVUS	25 - 28
RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'EXERCICE 2008-2009	29 - 30
OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2009-2010	31
STRATÉGIES FINANCIÈRES, HYPOTHÈSES ET BUDGETS	32 - 37
BUDGET D'IMMOBILISATIONS	37 - 39
ÉVALUATION DES RÉSULTATS PREVUS	40 - 43
SOMMAIRE DES RÉSULTATS FINANCIERS	45
SOMMAIRE DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT	46
SOMMAIRE DU BUDGET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	47

RÉSUMÉ

Les activités de Pont Blue Water Canada (PBWC) sont plutôt uniques :

- Non seulement nous sommes situés au centre du cœur manufacturier du Canada et des États-Unis – respectivement, l'Ontario et le Michigan, Sarnia et Port Huron***, mais***

- Nous sommes propriétaires de seulement deux moitiés de deux travées de ponts – PBWC partageant avec le département des Transports du Michigan (MDOT), ce qui n'est le cas d'aucun autre poste frontalier; ***plus***

- Nous avons été touchés directement et profondément par ce qui a peut-être été l'événement historique le plus marquant depuis le bombardement de Pearl Harbour, soit le 11 septembre; ***nous sommes actifs dans***

- L'atténuation et la résolution de la sécurité transfrontalière et les questions d'efficacité et de sécurité grâce à la coordination ou les rencontres avec une gamme d'entreprises et d'organismes gouvernementaux locaux, provinciaux, étatiques et nationaux sur les deux côtés de la frontière; ***nous avons une grande expérience***

- Du passage d'une autorité locale, régie par le gouvernement fédéral, à une société d'État mère plus transparente et redevable au public (2002) ***; nous sommes en tête de file pour***

- Vivre, reconnaître et réagir vis-à-vis d'un ralentissement et d'une récession de l'économie, longtemps avant que d'autres ne l'admettent publiquement; ***nous nous montrons proactifs afin***

- D'aborder l'importance de l'augmentation de la productivité et de la réduction des coûts, longtemps avant que le gouvernement fédéral ne nous ordonne de le faire.

Pendant la période de 2002 à 2006, PBWC a effectué une transition, s'est ajustée et a réagi aux exigences et aux attentes fédérales liées à son passage à une société d'État mère. Depuis 2006, nous avons subi une évolution ou, plus précisément, une révolution au sein de PBWC en ce qui concerne notre façon de penser et de faire des affaires. Nous nous sommes interrogés à maintes reprises; nous avons remis en question tous nos processus et nous avons considérablement réduit nos coûts indirects tout en améliorant notre productivité.

En ce qui concerne l'aspect commercial, nous sommes devenus davantage orientés sur le service à la clientèle et nous avons amélioré nos aptitudes en marketing. En ce qui concerne la gestion, nous avons changé notre structure organisationnelle et nous avons accordé à nos directeurs la liberté d'action dont ils avaient besoin pour gérer avec créativité. En ce qui concerne les employés, nous continuons d'examiner et d'améliorer les politiques et les procédures en matière de ressources humaines afin de nous assurer que leur application reflète le véritable but visé par ses politiques, particulièrement à l'égard de l'administration des salaires et des avantages sociaux et du respect mutuel au travail.

Il faut reconnaître l'apport du Bureau du vérificateur général et l'élan qu'ont donné les conseils fournis lors de l'Examen spécial achevé pendant l'exercice 2008. Cet examen a guidé le conseil d'administration et lui a donné un soutien initial nécessaire pour sa transformation en un conseil désormais plus impliqué sur le plan stratégique, mieux ciblé, et qui tient la direction responsable. Les énoncés de mission, de vision et de valeurs, de même que l'équipe de direction et les actes

mesurables accomplis dans l'ensemble de l'organisation sont le reflet de cette orientation stratégique.

Parce que nous connaissons notre histoire et que nous savons comment nous avons évolué, nous nous réjouissons à l'idée de bénéficier des fruits de notre travail pendant l'année à venir. D'ici décembre 2010, le cœur et la pierre d'angle de notre plan directeur des immobilisations, à savoir l'immeuble du complexe DCA, d'une valeur de 67 millions de dollars, sera presque achevé. Cet immeuble répondra à la norme relative aux exigences la plus récente de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et accueillera les courtiers commerciaux et l'administration de PBWC. Une fois cet immeuble achevé et fonctionnel, nous pourrons démolir l'ancien immeuble et amorcer le processus d'élargissement de la plaza pour ajouter sept cabines d'inspection primaire supplémentaires. Nous pourrons également amorcer le réaménagement de la plaza afin d'en faire un lieu privilégié de transit pour les camions et les voitures, grâce à sa capacité accrue et à ses meilleures installations de service à la clientèle.

Le Programme fédéral d'infrastructure imprévu a permis l'accélération de huit composantes de construction sous un projets d'une valeur de 20 millions de dollars, pour lesquels PBWC recevra une somme pouvant aller jusqu'à 10,0 millions de dollars. Ce programme permettront d'améliorer la sécurité et l'efficacité des travées du pont et de la plaza. Combiné avec le projet de l'immeuble du complexe DCA, cette « rénovation extrême » a accéléré notre capacité de bien nous positionner, grâce à sa capacité excédentaire, pour tirer parti de l'augmentation prévue de la circulation lorsque le Michigan aura achevé son propre projet de construction de 586 millions de dollars. La construction du côté américain devrait commencer en 2012.

Il est important pour nous d'être une entreprise socialement responsable et respectée de Point Edward, de Sarnia et du comté de Lambton. Nous souhaitons fortement nous montrer très coopératifs et ouverts avec les ministères et les organismes municipaux, provinciaux, étatiques et fédéraux. Nous avons volontiers accepté les conseils et les recommandations du Bureau du vérificateur général et des cabinets de comptables agréés consultants, et nous continuerons à le faire.

Nous ne nous contentons pas de former des voeux pieux d'amélioration continue; au contraire, PBWC cherche toujours de meilleures façons de faire les choses. Nous venons tout juste d'achever un processus d'approvisionnement (demande de proposition) concernant une institution financière et un vérificateur interne. Nous passons à de nouveaux partenaires dans les deux disciplines et nous souhaitons tirer parti de cette occasion comme « tremplin » pour la modernisation d'une plus grande partie de nos procédures comptables et l'amélioration de la gouvernance de notre entreprise et de notre conseil d'administration.

Nous avons achevé des plans stratégiques officiels pour les relations avec les gouvernements, le marketing du service à la clientèle et les relations communautaires. Nous avons fourni un résumé de ces programmes dans le présent plan d'entreprise et et nous remettrons les rapports détaillés et complets sur demande, afin que Transports Canada et d'autres organismes soient entièrement au courant de notre environnement et de l'esprit et du but de nos efforts.

Pendant la dernière retraite stratégique annuelle du conseil d'administration, plusieurs occasions et défis importants ont été définis pour les années à venir, lesquels sont abordés par la direction.

Occasions	Défis
➢ Augmentation des volumes de la circulation ➢ Mise en œuvre de nouvelles technologies permettant d'améliorer l'expérience des clients (p. ex., NEXUS, transpondeurs) ➢ Établissement d'un programme efficace de vérification des processus ➢ Augmentation des services disponibles sur la plaza ➢ **Établissement de mesures appropriées du rendement afin de surveiller correctement les activités**	➢ **Surveillance des finances liées aux infrastructures** ➢ **Disponibilité de ressources adéquates (RH, finances) pour réaliser notre liste dynamique de projets** ➢ **Respect de nos engagements en matière d'aménagement de l'infrastructure (objectifs des projets, obligations pécuniaires)** ➢ **Attraction de la circulation (pourquoi Windsor plutôt que Sarnia?)** ➢ **Construction de l'autoroute 402 et impact négatif sur le volume de la circulation sur le pont**

Bien que la production du plan d'entreprise soit une exigence de la *Loi sur l'administration financière*, nous préférons de la voir comme une occasion et un mécanisme précieux nous permettant de tenir une conversation directe avec Transports Canada, le Conseil du Trésor et le ministère des Finances. Pour cette raison, nous serons très francs et honnêtes au sujet de nos capacités, de nos intentions et de nos préoccupations relatives aux principaux enjeux du jour. En raison du caractère direct de cette approche, nous nous réservons le droit de supprimer certaines références lors de la production du résumé du plan d'entreprise, ce dernier étant destiné au grand public.

En coordination avec la PBOA, PBWC peut chercher à obtenir une réduction de nos dépenses annuelles liées aux frais administratifs généraux, aux services d'entretien et aux services de conciergerie pendant l'année qui vient. L'ASFC a été mise au courant de cette question et a répondu au cabinet d'avocats retenu par la PBOA dans l'espoir d'arriver à une entente commune pour l'avenir.

Dépenses en immobilisations majeures de PBWC et des États-Unis – Passées, présentes et futures

Sur une période de 20 ans, allant de 1997 à 2017, PBWC aura dépensé plus de 238 millions de dollars en projets d'immobilisations. De cette somme, 111 millions de dollars ont déjà été dépensés. Les fonds générés par l'exploitation au cours des années et le solde des produits de l'émission d'obligations sont appliqués aux projets en cours, d'une valeur de 87 millions de dollars. D'autres projets d'une valeur de 50 millions de dollars devraient commencer entre 2013 et 2017. Essentiellement, la nouvelle conception et la remise en état totale de la plaza de PBWC pendant cette période sont effectuées au bon moment pour tirer parti de la capacité excédentaire qui sera requise lorsque nos homologues américains construiront leurs nouvelles installations.

Construction majeure et plan directeur des immobilisations – sur 20 ans

Année de Achèvement	Structure	Coût (en milliers)	
	Construction majeure et plan directeur – Projets achevés		
1997	2e travée du pont	59 885	$
1999	1e travée du pont	26 921	$
2001	Entretien des immeubles	3 029	$
2002	Boutique hors taxes	5 282	$
2005	Centre d'information touristique	3 984	$
2007	Bretelle d'accès pour les camions	11 724	$
	Total partiel	**110 825**	$
	Plan directeur des immobilisations – Projets en cours		
2011	Complexe de l'immeuble DCA	66 882	$
2011	Projets fédéraux d'infrastructure	20 000	$
	Partie financée par le gouvernement fédéral	(10 000)	$
	Total partiel	**76 882**	$
	Plan directeur des immobilisations – Projets futurs		
2013-2015	Immeuble ASFC	37 900	$
2015-2016	Bureau de change et toilettes publiques	3 800	$
2016-2017	Édifice de péages	8 425	$
	Total partiel	**50 125**	$
	Projets de construction majeurs	**237 832**	$

Le méga-projet de la plaza du pont américain

Ce projet de 586 millions de dollars rebâtira la plaza et une étendue de 2,5 milles de l'autoroute I-69/I-94, étendant la surface de la plaza qui passera de 18 à 56 acres. Les plans indiquent que les travaux devraient être achevés en 2016 ou en 2017 sur ce projet, qui sera le projet de travaux publics le plus dispendieux dans cette région du Michigan. Il devrait générer 4 430 emplois au Michigan. Il permettra également de gagner 3 minutes. C'est la durée moyenne de l'attente pour les automobilistes après s'être rangés dans un couloir menant à l'une des 20 cabines d'inspection de la plaza. L'attente de trois minutes – en fait, 3,1 minutes pour les camions et 3,4 minutes pour les voitures – est comparée avec le délai moyen de 27 minutes à l'heure actuelle et avec le délai prévu de 32 minutes si rien n'est construit.

L'une des deux justifications majeures du projet de 586 millions de dollars est le mouvement efficace de la circulation transfrontalière, y compris l'élimination des encombrements de la circulation. L'autre justification majeure est la sécurité nationale, devenue prioritaire à la suite des attentats terroristes du 11 septembre 2001. Customs and Border Protection, un bras du département de la Sécurité intérieure mis sur pied depuis 5 ans, étend ses activités dans tous les postes frontaliers majeurs. La nouvelle plaza de Port Huron comprendra des technologies d'inspection de pointe, telles que 21 détecteurs de rayonnement, quatre portails permettant le balayage électronique du contenu d'un véhicule et 20 quais où le contenu d'un camion peut être déchargé et fouillé. À ce jour, 11,7 millions de dollars ont été dépensés pour obtenir les permissions environnementales requises avant que les travaux puissent commencer.

La première pelletée de terre ne sera retournée que dans un an, au printemps de 2011. Si cet échéancier est respecté, les saisons de construction 2011 et 2012 seraient consacrées au travail sur le corridor des autoroutes I-69/I-94.

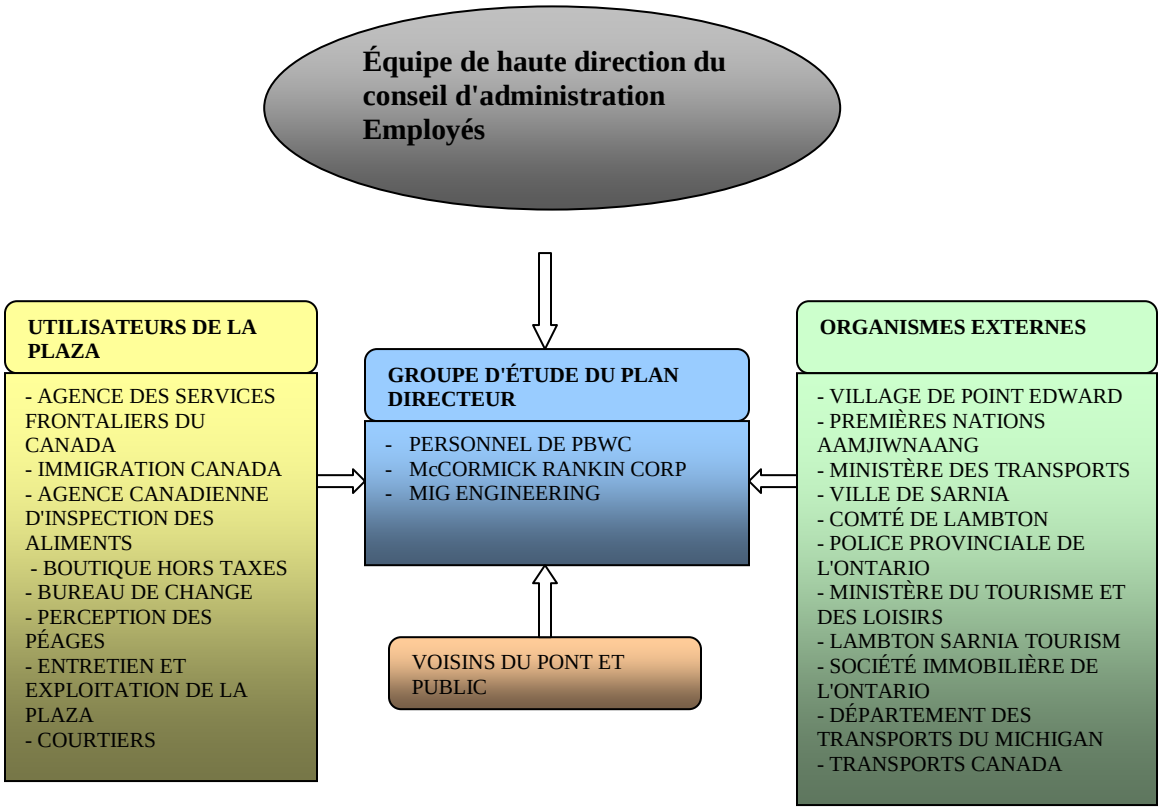
Le pont existant, sur lequel la circulation doit se faufiler de façon dangereuse, est large de 64 pieds et compte quatre voies de circulation. La nouvelle travée aura une largeur de 200 pieds

et comptera neuf voies pour les voyageurs, en plus d'une piste cyclable de 14 pieds rattachée au côté sud de la structure. D'autres améliorations apportées le long du corridor de 2,5 milles comprennent le remplacement d'un échangeur municipal et l'expansion d'un autre, l'installation de ronds-points de circulation et la construction d'un nouveau centre d'accueil international.

PROFIL DE L'ADMINISTRATION

La ***Loi sur l'Administration du pont Blue Water*** de 1964 a créé PBWC et l'a autorisé à fournir des installations pour le transport routier entre le Canada et les États-Unis, prenant à sa charge les coûts de l'exploitation et de l'entretien de la partie canadienne du pont, avec la capacité d'imposer des péages. Elle a également exonéré officiellement PBWC d'impôts sur le revenu.

Tout au long de son histoire, PBWC a évolué, développant ses rapports avec les usagers de la plaza, les agences externes, les employés et les collectivités avoisinantes. Nous reconnaissons l'importance non seulement d'être une entreprise socialement responsable, mais également d'améliorer notre réputation et notre image dans la collectivité avec la participation, l'apport et l'engagement de tous les intervenants.



JALONS HISTORIQUES

- **1938** La construction de la travée d'origine a été achevée et elle a été dédicacée à titre de « nouveau lien d'amitié et de commerce entre deux … nations du continent ». Le financement de la partie canadienne du pont a été assuré par le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Ontario. Le coût final du projet s'élevait à 3,9 millions de dollars américains.
- **1962** La propriété de la portion canadienne de la travée du pont a été transférée sans frais à l'Administration du pont Blue Water par le gouvernement fédéral.
- **1964** La *Loi sur l'Administration du pont Blue Water* a accordé légalement l'autorité de percevoir des péages en contrepartie de l'exploitation, de l'entretien et de la construction d'installations suffisantes pour des organismes gouvernementaux ayant un lien avec le fonctionnement du pont.
- **1992** Un groupe de travail international a conclu que le pont existant était exploité au-delà de sa capacité de conception et qu'il fallait construire un nouveau pont. Un projet conjoint a été lancé entre l'Administration et le département des Transports du Michigan (MDOT).
- **1997** Le deuxième pont a été ouvert à la circulation et le pont d'origine (le premier) a été fermé en vue de sa remise en état. Les coûts de construction de la portion canadienne du nouveau pont se sont chiffrés à environ 65 millions de dollars, payés en totalité par l'Administration du pont Blue Water par l'entremise d'une ligne de crédit d'exploitation.
- **1999** Le pont d'origine a été rouvert à la circulation, en tandem avec le nouveau pont, fournissant une capacité de trois voies dans chaque direction. Les coûts de remise en état se sont élevés à 25 millions de dollars, qui ont été payés par l'Administration par l'entremise d'une ligne de crédit d'exploitation.
- **2002** L'Administration est devenue une société d'État mère conformément à l'Annexe III, Partie I, et elle ne reçoit aucun crédit alloué. Le refinancement de sa dette de construction a été assuré par une facilité de crédit fournie par une banque à charte canadienne, sous la forme d'une émission d'obligations d'une valeur de 110 millions de dollars par laquelle les projets d'immobilisations passés et futurs seraient financés.
- **2007** Conformément au Programme de coordination de l'image de marque, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, ainsi que le président du Conseil du Trésor, se sont entendus sur un nom qui avait été soumis : Pont Blue Water Canada.
- **2009** Début de la construction du complexe DCA, de l'élargissement de l'autoroute 402 et du couloir de déviation pour NEXUS, qui permettra d'augmenter considérablement la sécurité et le flux de passage des participants aux programmes NEXUS et EXPRES, ainsi qu'avec les migrants entre Sarnia et Point Edward, et de réduire le nombre d'occasions et la durée pendant lesquelles les camions et les voitures doivent marcher au ralenti.

Lois applicables

Pont Blue Water Canada (PBWC) a été initialement créé sous le nom d'Administration du pont Blue Water par la *Loi sur l'Administration du pont Blue Water (Canada)*, le 21 mai 1964. Le 26 avril 2002, PBWC est devenu une société d'État mère et, de ce fait, il est visé par l'Annexe III de la partie I de *la Loi sur la gestion des finances publiques* et n'est pas assujetti aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu.*

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, PBWC doit présenter chaque année un plan d'entreprise qui fait état de ses activités commerciales, de ses investissements, de ses objectifs et de la stratégie qu'elle entend adopter pour atteindre ces objectifs au cours de la

période visée. Le plan d'entreprise doit également préciser si PBWC a l'intention d'emprunter des fonds. Le gouverneur en conseil doit approuver ces plans d'entreprise et le ministre des Finances doit approuver tous les emprunts. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (Canada) prévoit par ailleurs que la PBWC doit préparer et déposer chaque année des budgets de fonctionnement et d'investissement, chacun nécessitant l'approbation du Conseil du Trésor suite à l'approbation du ministre des Transports. PBWC est également tenu de préparer des états financiers annuels vérifiés et de les soumettre au ministre des Transports.
La *Loi sur l'Administration du pont Blue Water* et l'article 6 de la *Loi sur les douanes* prévoient que PBWC est tenu de fournir, d'équiper et d'entretenir sans frais les locaux ou autres installations propres à permettre aux agents de douane et d'immigration de procéder, dans les conditions voulues, à la retenue et à l'inspection des marchandises importées, ainsi qu'à la fouille des personnes

En vertu de la *Loi sur l'Administration du pont Blue Water*, PBWC peut uniquement imposer des péages pour acquitter les frais courants raisonnables qu'il assume dans l'exercice économique de ses attributions, pour établir des fonds de réserve d'exploitation tel que recommandé pour une gestion prudente, pour établir et renouveler des fonds d'amortissement relativement aux obligations en circulation, et pour assumer d'autres dépenses engagées par PBWC dans l'exercice de ses fonctions en vertu de la présente loi. La *Loi sur les transports au Canada*, articles [117-120], établit les manières de fixer et de publier les péages et prescrit que toute hausse d'un péage doit être publiée au moins 20 jours avant la date de son entrée en vigueur.

La *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* est entrée en vigueur en avril 2007. Le Règlement sur les ponts et tunnels internationaux, concernant l'entretien, les réparations et l'exploitation, est entré en vigueur en février 2009. PBWC ne prévoit ni implication importante ni effet réel sur ses activités ou ses procédures.

PBWC doit également être en conformité avec la *Loi sur les langues officielles* et le *Programme de coordination de l'image de marque*.

INSTALLATIONS

Le pont

Le pont englobe la partie canadienne de deux ponts internationaux à péage qui enjambent la rivière St. Clair à l'embouchure du lac Huron. La portion canadienne du pont prend fin à la frontière internationale, soit à peu près au milieu du pont. Les ponts relient la communauté de Point Edward (Sarnia), en Ontario, à celle de Port Huron, au Michigan. Historiquement, PBWC et le département des Transports du Michigan (« MDOT »), qui est l'exploitant de la portion américaine des deux ponts, continuent d'entretenir des rapports de collaboration en ce qui concerne la construction, la remise en état, l'exploitation et l'entretien du pont. Des responsables de PBWC et du MDOT se réunissent régulièrement pour aborder des questions qui se rattachent à l'exploitation conjointe des deux ponts.

Construction

La construction initiale du pont à trois voies a été parachevée en 1938 avec une travée principale de 875 pieds enjambant la rivière St. Clair, une hauteur de dégagement pour la navigation au-dessus de la rivière de 152 pieds et une longueur totale de 6 534 pieds. Le pont d'origine a subi une remise en état échelonnée sur deux ans qui a pris fin en 1999. On prévoit que la remise en

état prolongera la durée de vie du pont de 50 ans à compter de la date d'achèvement des travaux de rénovation. Un nouveau pont à trois voies comportant une travée principale de 922 pieds, une hauteur de dégagement au-dessus de la rivière de 155 pieds et une longueur totale de 6 109 pieds a été construit et ouvert à la circulation en 1997. L'espérance de vie du nouveau pont est de 75 ans, date à laquelle un important projet de remise à neuf sera nécessaire.

Site

Le Pont relie la route 402 en Ontario aux routes I-94 et I-69 au Michigan, qui donnent accès vers le sud-ouest aux grandes zones métropolitaines suivantes : Detroit, Michigan; Indianapolis, Indiana; Chicago, Illinois; Madison, Wisconsin; Minneapolis, Minnesota; et St. Louis, Missouri. On trouvera un aperçu de l'emplacement du pont par rapport aux principaux axes routiers commerciaux dans la figure ci-dessous intitulée Orientation du pont Blue Water avec itinéraires commerciaux.

Blue Water Bridge - Major Trade Routes
Pont Blue Water - Principales routes de commerce

Les installations de PBWC

Les terrains sous-jacents aux travées du pont, les édifices et les autres dépendances situés sur le terrain, tels que décrits ci-dessous, sont désignés collectivement sous l'appellation d'« installations ». Les installations sont situées sur un terrain de 98 acres dans le village de Point Edward (Sarnia), en Ontario. Les terrains sous-jacents appartiennent à PBWC et sont sans servitudes. La nouvelle bretelle d'accès pour camions facilite et simplifie la convergence des camions sur l'autoroute 402. La plaza (la « plaza canadienne ») comporte plusieurs édifices.

Le principal complexe est une série d'édifices de deux étages qui sont reliés et qui abritent les bureaux administratifs de PBWC, des bureaux de l'Agence des services frontaliers du Canada, de divers courtiers en douane, ainsi qu'une zone d'attente pour les camionneurs. Une nouvelle installation d'entretien a été achevée en 2001 et la nouvelle boutique hors taxes a ouvert ses portes en 2002. Parmi les autres édifices qui se trouvent dans les limites de la plaza canadienne, on compte un bureau de péage, un bureau de change, des toilettes publiques, et les bureaux de l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Un nouveau centre d'information touristique, construit en 2005, est situé dans une aire de repos paysagée juste à côté de la plaza canadienne. Un bâtiment abritant des générateurs est également situé sur la plaza canadienne. Ces générateurs assurent l'alimentation d'urgence en électricité de la plaza en cas de panne locale.

Relations avec les Premières Nations

Environ 38,5 acres des terres sous-jacentes des installations présentent un intérêt sur le plan archéologique. Plusieurs parcelles sont des sites d'inhumation autochtones au sens de la *Loi sur les cimetières* (Ontario), et les Premières Nations Aamjiwnaang, qui sont situées dans les limites de Sarnia, assument la responsabilité de la préservation de ces restes autochtones. Cela explique que l'aménagement et la construction dans ces secteurs soient entrepris avec beaucoup de précautions et que des études archéologiques soient nécessaires avant que ne débutent les travaux de construction. PBWC et les Premières Nations Aamjiwnaang ont historiquement entretenu d'excellents rapports. Cela est attesté par la construction et l'achèvement sans conflits de la deuxième travée du pont sur des terrains sensibles sur le plan archéologique, par l'agrandissement du terrain de stationnement pour le personnel, par l'achèvement d'une nouvelle installation d'entretien et par la construction d'une boutique hors taxes.

De plus, PBWC et les Premières Nations Aamjiwnaang ont signé, le 21 juin 2002, un protocole d'entente dans lequel les deux parties font état d'une vision, de buts et d'objectifs communs en ce qui concerne le patrimoine autochtone et les richesses archéologiques qui existent sur les lieux du pont. PBWC a construit un magnifique établissement de commerce de détail moderne à l'intérieur du Centre d'information touristique, le Ojibwe Trading Centre, qu'il a fourni gratuitement aux Aamjiwnaang pour favoriser la vente d'artisanat autochtone au public voyageur et à la collectivité locale. PBWC et les Aamjiwnaang se réunissent au moins une fois par année pour examiner des questions d'intérêt mutuel et pour réagir de façon flexible aux problèmes courants ou aux défis futurs.

LE MANDAT DE PBWC

Le mandat de PBWC consiste à exploiter et à entretenir les infrastructures qui englobent la moitié de chacune des deux travées du pont. PBWC assume la responsabilité de l'exploitation de la plaza, de l'entretien et de la modernisation du pont, et de la perception des péages auprès du public qui se rend du Canada aux États-Unis. Les produits des péages perçus auprès des véhicules qui traversent le pont en direction ouest, des revenus de location de bureaux et des installations

des courtiers en douane commerciaux « n'ayant aucun lien avec le gouvernement » situés dans les limites du site, des revenus de location et des commissions provenant de l'exploitation de la boutique hors taxes ainsi que des produits du bureau de change. D'autres sources de revenus accessoires incluent l'intérêt sur les soldes de caisse, les frais d'accompagnement et les commissions sur les ventes réalisées par les vendeurs d'aliments et les distributrices de produits alimentaires.

Produits des péages

La principale source de revenus de PBWC est constituée de péages perçus sur la circulation en direction ouest qui traverse le pont à destination des États-Unis. PBWC a le droit exclusif d'imposer et de percevoir des péages auprès des véhicules qui franchissent le pont en direction ouest. Tous les revenus perçus auprès des véhicules circulant en direction ouest reviennent à PBWC. Les péages des véhicules qui traversent le pont en direction est sont perçus sur le côté américain par le département des Transports du Michigan (MDOT). Tous les produits perçus auprès des véhicules en direction est reviennent au MDOT.

PBWC prépare des budgets annuels de dépenses et d'immobilisations. De plus, il prépare des prévisions des mouvements de trésorerie à long terme et elle les analyse chaque année. Si, après avoir déterminé les éléments prioritaires, il décèle une insuffisance de trésorerie ou un risque de violation d'un engagement en matière d'obligation, PBWC a le pouvoir d'augmenter les péages après avoir affiché les augmentations prévues aux cabines de péage pendant 20 jours. Ces pouvoirs lui sont conférés par la *Loi sur les Transports au Canada (1996)*. Les péages des autres postes frontaliers concurrents sont examinés périodiquement afin de s'assurer que PBWC demeure concurrentiel.

Selon notre plan d'entreprise actuel, même avec l'ajustement prévu des taux de péage en septembre 2011, un financement de la dette important sera requis pour les exercices 2011 et 2012. Si nous accélérons le deuxième projet de l'ASFC (37,9 millions de dollars), qui devrait commencer entre 2014 et 2016, le financement de la dette continuera d'être important tout en restant à l'intérieur de notre limite combinée d'émissions d'obligations et de financement de la dette, qui s'élève à 125 millions de dollars. Pour atténuer cette situation, des ajustements réguliers prévus aux droits de péage, par des montants supplémentaires d'au moins 0,25 $ par voiture ou essieu, constitueront un plan d'action prudent à long terme. Au cours de la dernière année, le MDOT a augmenté ses droits de péage pour la première fois en 10 ans : il les a doublés, les faisant passer à 1,50 $ par voiture ou par essieu, générant ainsi une vague de publicité négative et de consternation de la part des voyageurs. Des augmentations semblables mais plus régulières (par exemple tous les deux ou trois ans) sont recommandées et semblent être plus acceptables par le grand public et les entreprises de camionnage.

L'ajustement le plus récent des droits de péages canadiens a eu lieu en septembre 2008; celle-ci, qui s'est composée d'une augmentation de 0,25 $ par voiture ou par essieu, n'a touché que les clients payant en espèces et non les jetons prépayés ou les comptes prépayés des camionneurs. Avant cette augmentation des tarifs, un ajustement des droits de péage du côté américain, le 1er novembre 2007, avait été mis en place pour réagir à la hausse du dollar canadien, qui touchait la parité avec le dollar américain. Le présent plan d'entreprise n'intègre qu'un seul ajustement des droits de péage, à savoir 0,25 $ par voiture ou par essieu, qui aura lieu au début du mois de septembre 2011. Toutefois, à l'approche de cette date, la nécessité de mettre en œuvre ces ajustements sera examinée et justifiée à nouveau, dans l'attente de l'approbation du conseil d'administration. En se basant sur l'expérience passée et sur notre position concurrentielle

relativement aux autres ponts, ces augmentations ne devraient pas avoir d'effet sur le volume de la circulation.

Les péages sont perçus par des préposés et des machines automatiques aux cinq cabines de péage situées du côté canadien du pont. Les véhicules de passagers peuvent payer en espèces ou au moyen de jetons de PBWC. Les véhicules commerciaux peuvent payer en espèces ou en recourant à une carte magnétique et un compte prépayé par chèques ou carte de crédit.

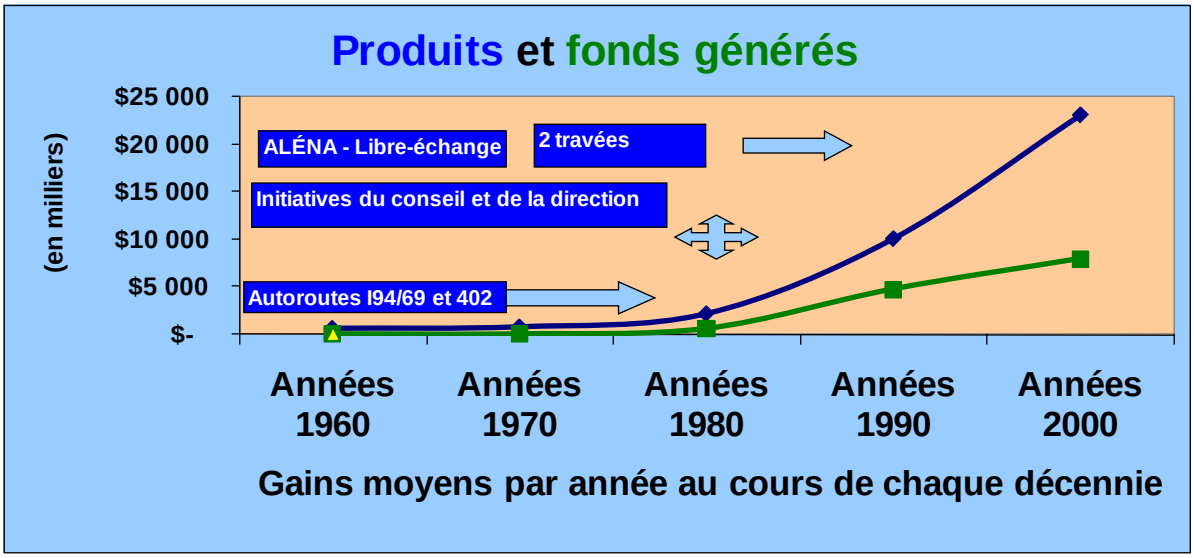
Les systèmes de péage et de comptabilité sont parfaitement intégrés. PBWC a largement modernisé son système de péage et de comptabilité en novembre 1999. La première étape de ce processus a été la construction d'une nouvelle salle informatique centralisée dans le pavillon administratif. Cette salle abrite le système de péage ainsi que les serveurs de comptabilité et de courriel. La salle informatique, le pavillon administratif, le pavillon d'entretien, le poste de péage et les couloirs de péage sont reliés par des câbles à fibres optiques à grande vitesse. Une mise à niveau du logiciel de péage, des machines automatiques, des contrôleurs de couloir et du serveur de péage a été achevée en décembre 2002. Une autre mise à niveau de système est prévue dans un avenir proche, laquelle sera coordonnée avec le nouveau système proposé par l'organisme gérant la partie américaine du pont (MDOT). Un nouveau poste de directeur des TI a été créé en juin 2008 pour assurer la gestion des améliorations technologiques prévues, des mises à niveau futures des péages et du programme de continuité des opérations.

Les volumes de circulation

La circulation routière sur le pont est composée de deux éléments principaux : les véhicules commerciaux et les véhicules de passagers.

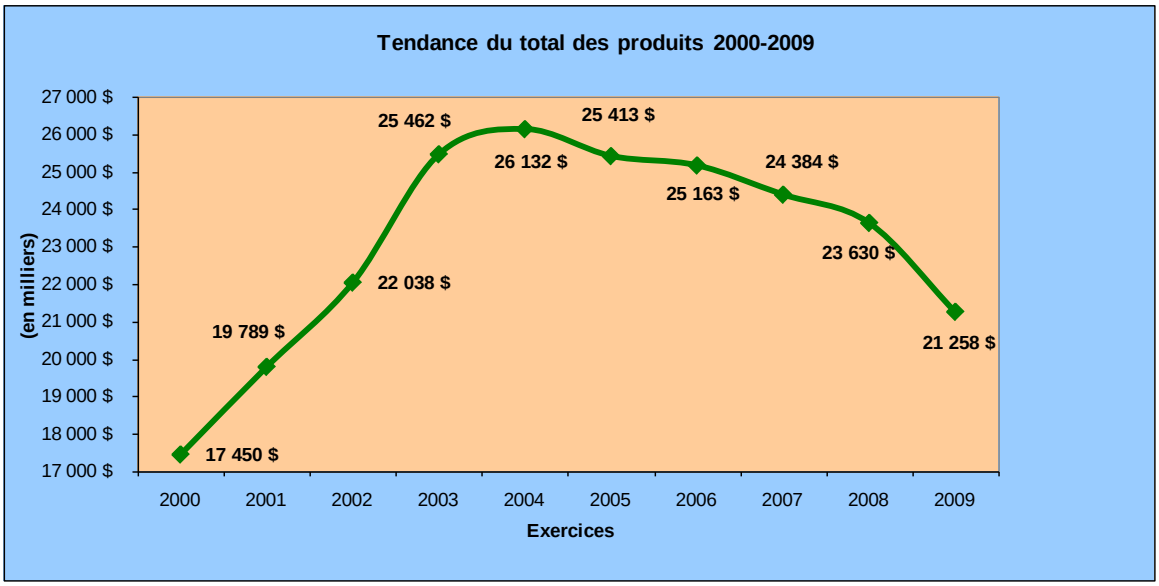
Historiquement, PBWC a connu des augmentations importantes de ses volumes et de ses produits :

- Lors de l'interconnexion entre l'autoroute canadienne 402 et les autoroutes américaines I-94-96;
- Lorsque le libre-échange entre les deux pays est entré en vigueur; et
- Lors de l'achèvement de la remise en état de la 2e travée et de la 1ère travée du pont.



et les déclins consécutifs au 11 septembre, avec :

- l'augmentation du nombre d'inspections de sécurité et des exigences dans le cadre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO);
- la fréquence de la congestion prolongée de la circulation;
- la perception par le grand public que la circulation était congestionnée, même lorsque cela n'était pas le cas;
- Le manque de ressources des organismes de contrôle frontalier des deux côtés de la frontière, lequel a été corrigé par la suite par le côté américain mais pas encore par le côté canadien;
- La hausse du dollar canadien et la récession grave de 2008/2009.



Cependant, à l'exception de 2010 et de 2011, des pointes importantes de volumes ne sont pas prévues d'ici 2015. Il est possible qu'elles ne se produisent qu'après le réaménagement du côté de la plaza situé au Michigan ***et*** une reprise économique robuste.

Véhicules commerciaux

Les véhicules commerciaux, comme les camions et les semi-remorques, empruntent le pont essentiellement pour transporter des marchandises entre le Canada et les États-Unis. Le volume de circulation des véhicules commerciaux dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment du niveau des exportations et des importations entre les deux pays, qui dépend lui-même du niveau de l'activité économique en Amérique du Nord en général, ainsi que de la valeur relative des monnaies canadienne et américaine.

Depuis l'entrée en vigueur de l'*Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis* (« ALÉ ») en 1989 et de l'*Accord de libre-échange nord-américain* (« ALÉNA ») en 1994, le volume de la circulation à la frontière canado-américaine a très nettement augmenté. Selon les statistiques reçues de l'U.S. Bureau of Transportation Statistics (BTS) pour la période entre janvier et septembre 2008, la proportion des marchandises majeures traversant le pont Blue Water à n'importe quel moment est représentative de n'importe quelle année, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Le tableau de la page 18 illustre l'effet de la dernière récession sur la valeur des marchandises traversant la frontière à destination des États-Unis au poste frontalier PBWC. Selon les chiffres compilés par le département des Transports des États-Unis, les exportations commerciales entrant au Michigan par le pont Blue Water ont chuté de près de 6.4 %, soit presque 1,1 milliard de dollars, en 2009. Il faut noter que les statistiques ne comprennent pas la « valeur » des ordures ou des autres formes d'élimination des déchets. Il est prévu qu'une partie importante des camions à ordures cessera de circuler après décembre 2010. Ce tableau est intéressant parce qu'il indique non seulement les produits en déclin mais également les marchandises qui connaissent une augmentation pendant une récession aussi grave.

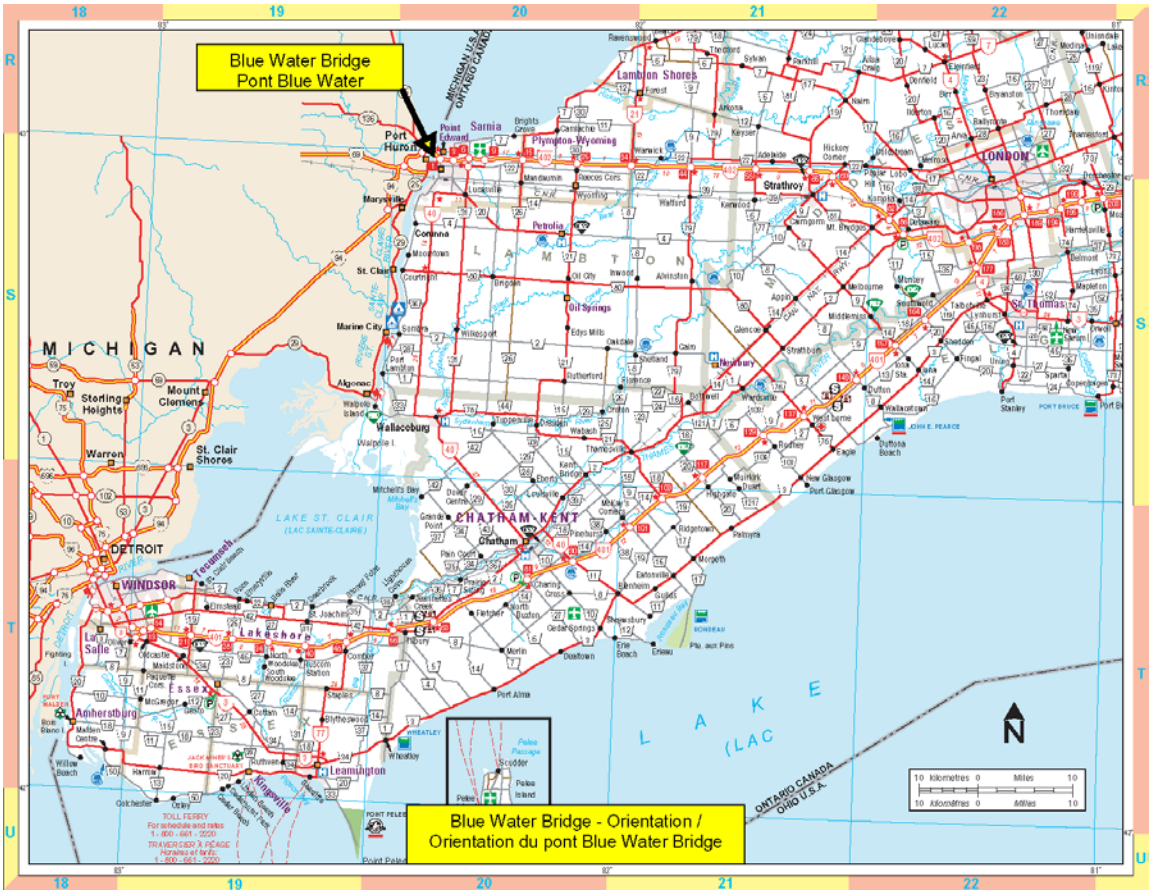
Description des marchandises	**Total 2008**	**Total 2009**	**% Total**	**Augmentation (Diminution)**
Valeur (en millions de dollars US) représentant 85,1 % de tous les types de marchandises				
Voitures automobiles, tracteurs, cycles et autres véhicules terrestres, leurs parties et accessoires	$ 3 206	$ 2 579	17,0%	(627)
Nickel et ouvrages en nickel	245	49	1,5%	(196)
Réacteurs nucléaires, chaudières, machines, appareils et engins mécaniques; parties de ces machines ou ap	2 355	2 169	14,3%	(186)
Aluminium et ouvrages en aluminium	632	492	3,9%	(140)
Produits chimiques inorganiques, composés inorganiques ou organiques de métaux précieux, ou de métaux c	292	173	1,8%	(119)
Meubles; mobilier médico-chirurgical; articles de literie et similaires; appareils d'éclairage	551	450	3,4%	(101)
Fonte, fer et acier	441	352	2,7%	(89)
Ouvrages en fonte, fer ou acier	430	352	2,6%	(78)
Animaux vivants	100	65	0,6%	(35)
Bois, charbon de bois et ouvrages en bois	183	152	1,1%	(31)
Cuivre et ouvrages en cuivre	141	111	0,9%	(30)
Combustibles minéraux, huiles minérales et produits de leur distillation; matières bitumineuses; cires minérale	252	227	1,5%	(25)
Céréales	60	43	0,4%	(17)
Caoutchouc et ouvrages en caoutchouc	433	417	2,7%	(16)
Extraits tannants ou tinctoriaux; tanins et leurs dérivés; pigments et autres matières colorantes	132	116	0,8%	(16)
Navigation maritime ou fluviale	46	33	0,3%	(13)
Outils et outillage, articles de coutellerie et couverts de table, en métaux communs; parties de ces articles, en	40	28	0,2%	(12)
Graisses et huiles animales ou végétales; produits de leur dissociation; graisses alimentaires élaborées; cires	24	13	0,1%	(11)
Préparations alimentaires diverses	152	162	0,9%	10
Préparations à base de céréales, de farines, d'amidons, de fécules ou de lait; pâtisseries	165	176	1,0%	11
Légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires	26	39	0,2%	13
Pelleteries et fourrures; pelleteries factices	5	18	0,0%	13
Tissus imprégnés, enduits, recouverts ou stratifiés; articles techniques en matières textiles	51	67	0,3%	16
Plomb et ouvrages en plomb	19	35	0,1%	16
Préparations de légumes, de fruits ou d'autres parties de plantes	23	40	0,1%	17
Cacao et ses préparations	65	84	0,4%	19
Café, thé, maté et épices	10	31	0,1%	21
Savons, agents de surface organiques, préparations pour lessives, préparations lubrifiantes, cires artificielles,	71	95	0,4%	24
Ouvrages en pierres, plâtre, ciment, amiante, mica ou matières analogues	84	109	0,5%	25
Produits divers des industries chimiques	119	147	0,7%	28
Navigation aérienne ou spatiale	109	141	0,7%	32
Machines, appareils et matériels électriques et leurs parties: appareils d'enregistrement ou de reproduction du	705	737	4,3%	32
Jouets, jeux, articles pour divertissements ou pour sports; leurs parties et accessoires	31	77	0,2%	46
Matières plastiques et ouvrages en ces matières	839	890	5,2%	51
Sucres et sucreries	56	121	0,3%	65
Papiers et cartons; ouvrages en pâte de cellulose, en papier ou en carton	365	463	2,2%	98
Dispositions relatives aux catégories spéciales	748	851	4,6%	103
Tous les autres types de marchandises (avec des augmentations ou des diminutions >< 10 millions de dollars	3 054	3 102	20,4%	48
TOTAL	**$ 16 260**	**$ 15 206**	(6,48%)	$ (1 054)
SOURCE : U.S. Department of Transportation				

Le trafic commercial international emprunte généralement l'itinéraire le plus rentable qui est dicté à la fois par le temps de parcours et la distance parcourue. Le trafic en direction de l'ouest qui emprunte le pont entre à Port Huron, au Michigan et a directement accès aux grandes autoroutes I-94 et I-69.

Ces deux autoroutes mènent directement vers le cœur industriel du Michigan, de l'Ohio et du Kentucky, et vers les États du midwest de l'Illinois, de l'Indiana, du Wisconsin, du Missouri et au-delà. Le trafic en direction est qui emprunte le pont entre à Point Edward/Sarnia et arrive directement sur l'autoroute 402 à quatre voies avec terre-plein central, avant de rejoindre la principale artère est-ouest de l'Ontario, l'autoroute 401. Le pont est sans aucun doute l'itinéraire le plus direct entre Toronto et Chicago. C'est également l'itinéraire le plus direct entre Boston et Chicago et entre l'Ouest du Canada et Toronto/Montréal. De plus, le pont accueille 80 % des véhicules « en transit » qui franchissent la frontière entre le Michigan et l'Ontario. Les véhicules

« en transit » sont des camions qui prennent un raccourci par un pays étranger avant de rentrer dans leur pays d'origine, uniquement pour emprunter l'itinéraire le plus direct. Près de 10 % de toute la circulation commerciale qui emprunte le pont sont des véhicules « en transit ». Le pont est un maillon économique essentiel reliant l'Ontario au Michigan, ainsi qu'au couloir économique qui traverse les États-Unis et se rend vers le Sud jusqu'au Mexique.

Pendant l'exercice 2009, en comparaison avec d'autres postes frontaliers de l'Ontario, le pont se classe actuellement au troisième rang en termes de fréquentation pour le nombre total de véhicules, au deuxième rang pour le nombre de passages de véhicules commerciaux et est le plus important point d'entrée pour les animaux vivants à la frontière canadienne. Au cours de l'exercice 2009, environ 3 683 véhicules commerciaux et 8 576 automobiles franchissaient quotidiennement les travées du pont, dans les deux sens. Les jours de pointe, ce chiffre dépasse 6 000 véhicules commerciaux et 9 000 automobiles.


Blue Water Bridge
Pont Blue Water
Blue Water Bridge - Orientation /
Orientation du pont Blue Water Bridge
MICHIGAN
DETROIT
WINDSOR
LAKE ST. CLAIR
(LAC SAINTE-CLAIRE)
LAKE
(LAC
Port Huron
Point Edward
Sarnia
Lambton Shores
Plympton-Wyoming
Strathroy
LONDON
St. Thomas
Petrolia
Oil Springs
Marine City
Wallaceburg
CHATHAM-KENT
Chatham
Leamington
Kingsville
Amherstburg
Essex
Lakeshore
Tecumseh
Mount Clemens
Sterling Heights
Troy
Warren
St. Clair Shores
Port Stanley
Port Bruce
Port Dover
Port Rowan
Port Alma
Port Burwell
Port Colborne
Port Maitland
Port Dalhousie
Port Hope
Port Lambton
Port Franks
Port Elgin
Port Sarnia

Produits de location

La principale source de produits de location provient d'une convention de bail signée avec la Blue Water Bridge Duty Free Shop Inc., une entreprise privée qui exploite la boutique hors taxes. Le loyer est basé sur une partie fixe qui représente la récupération mensuelle du coût en capital de l'immeuble de la boutique hors taxes plus un pourcentage des produits.

Pour faciliter le traitement des documents douaniers des véhicules commerciaux, PBWC a aménagé des bureaux de location sur place pour des courtiers en douane. On compte actuellement 16 entreprises détentrices de baux auprès de PBWC.

Principaux concurrents

En tant que troisième poste frontalier entre le Canada et les États-Unis pour ce qui est de la circulation, le pont est un portail commercial efficace entre le Canada et les États-Unis. Il existe des solutions de rechange au pont. Toutefois, à l'exception du pont Ambassador de Windsor, aucun autre poste frontalier n'est considéré comme étant un concurrent majeur par PBWC.

Tunnel CN Rail

Le tunnel ferroviaire St. Clair du Canadien National traverse la rivière St. Clair à Sarnia. Il a été récemment agrandi pour offrir une plus grande hauteur libre aux trains et accroître du même coup sa capacité à transporter de plus lourdes charges. Le tunnel dessert un marché qui diffère de celui du pont.

Les trains qui empruntent le tunnel transportent généralement des produits sur de grandes distances (céréales, charbon, etc.) et des produits finis (conteneurs en provenance d'Europe, véhicules, etc.). Étant donné qu'ils peuvent joindre un marché plus vaste, incluant des centres commerciaux plus petits, et ce, plus efficacement que les trains, les camions sont préférables pour les livraisons « juste à temps », ce qui est l'une des prescriptions principales de l'industrie d'assemblage des automobiles. Une partie importante de cette industrie est située dans le couloir commercial desservi par le pont. Soixante-dix pour cent des échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis sont assurés par camion et 20 % par le train. Les deux volumes accusent une hausse, même si la proportion reste relativement constante.

Pont Ambassador

Le pont Ambassador est un pont appartenant à des intérêts privés situés à Windsor (Ontario) et reliant Windsor à Detroit, au Michigan. Le pont Blue Water et le pont Ambassador se font concurrence pour les revenus des péages provenant des entreprises situées dans la région de Detroit. À cause de son emplacement, le pont Ambassador dessert les routes commerciales quelque peu différentes de celles du pont Blue Water. En général, le trafic qui emprunte le pont Ambassador est plus local et se dirige vers Detroit, le sud du Michigan, l'Ohio, le Tennessee et au-delà. Le pont Ambassador donne accès vers l'ouest aux routes I-94 et I-75 et vers l'est à la route 401.

En ce qui concerne le volume des véhicules à passagers, les péages de PBWC sont inférieurs de 36,8 %, à savoir 3,50 $ CAN, à ceux du pont Ambassador.

Cet itinéraire comporte de nombreux arrêts et, par rapport au pont, ajoute environ 20 minutes au temps de conduite avant d'arriver à une grande autoroute.

Entreprise à but lucratif, le pont Ambassador perçoit généralement des péages plus élevés que le pont Blue Water. Toutefois, étant donné qu'il facture ses clients en fonction du poids des véhicules, certains véhicules commerciaux qui autrement pourraient emprunter le pont Blue Water, préfèrent le pont Ambassador lorsqu'ils roulent à vide, car les péages d'un véhicule vide sont inférieurs à ceux que le pont Blue Water perçoit par essieu. PBWC est d'avis qu'un tel détournement ne donne pas lieu à un important manque à gagner, car d'autres facteurs, comme la destination finale et la facilité de franchissement, l'emportent normalement sur les péages lorsque les conducteurs des véhicules prennent la décision d'emprunter tel ou tel poste frontalier.

Étude Detroit-Windsor International Crossing (DRIC)

Les gouvernements canadien et américain planifient tous deux la construction d'un nouveau pont dans la région de Detroit-Windsor, à proximité du pont Ambassador. L'étude d'impact environnemental est achevée et a été approuvée des deux côtés de la frontière. PBWC ne prévoit aucun impact important sur ses sources de revenu une fois le nouveau poste frontalier en opération. Selon les renseignements contenus dans l'étude DRIC, le nouveau poste frontalier aurait des répercussions plus importantes sur le trafic et les produits des postes frontaliers existants dans la région de Detroit-Windsor que sur le pont Blue Water.

Tunnel Detroit-Windsor

Le tunnel Detroit-Windsor, qui appartient conjointement à la ville de Windsor et à la ville de Detroit, est l'un de seulement deux postes frontaliers subaquatiques internationaux au monde à l'usage des véhicules. Sa conception d'origine comprenait un espace d'attente limité sur chaque plaza, par lequel l'excédent de circulation serait retenu à l'intérieur du tunnel souterrain et subaquatique lui-même. Toutefois, depuis le 11 septembre, la Detroit & Canada Tunnel Corporation interdit la mise en file de véhicules dans le tunnel pour des raisons de sécurité. En conséquence, plus de 250 voitures qui feraient normalement la file dans le tunnel débordent maintenant dans les rues de la ville.

Le tunnel n'est pas nécessairement considéré comme un concurrent direct, 97 % de la circulation utilisant ces installations ayant une origine et une destination dans les régions de Detroit et de Windsor.

Péages dans les postes frontaliers de l'Ontario :

Comparaison des péages - Véhicules de tourisme - Sarnia & Windsor-Detroit

	Voyages aller-retour	Date de l'augmentation	$ CAN	$ US
	Pont Ambassador	1-Feb-09	9,50	8,00
	Tunnel Detroit-Windsor	3-Nov-07	8,50	8,00
	Pont Blue Water	***1-Sep-09***	***6,00***	***6,00***
*	Pont Lewiston-Queenston	15-Nov-07	3,50	3,25
*	Pont Rainbow	15-Nov-07	3,50	3,25
*	Pont Whirlpool Rapids (NEXUS)	15-Nov-07	3,50	3,25
	Pont Peace	1-Jul-07	3,25	3,00
	Pont international de la voie maritime	15-Jan-09	3,25	3,00
	Pont Sault St. Marie	1-Oct-09	2,90	2,50
	Pont des Mille-Îles	1-Jan-09	2,75	2,50

* Commission du pont de Niagara Falls

Comparaison des taux de péage – Véhicules commerciaux (camions) – Principaux sites –

Les péages s'appliquent aux deux directions

Site	Explications	(basé sur 5 essieux) $ CAN	US
Pont Ambassador	De 0 à 38 000 lb	**16,25**	**13,75**
(péage dans une seule direction)	De 28 001 à 56 000 lb	**18,75**	**16,25**
	De 56 001 à 145 000 lb	**26,25**	**22,50**
Pont Peace	Couvre les deux directions	**30,00**	**28,00**
	E-Z Pass		**25,20**
Pont Lewiston-Queenston		**19,50**	**18,50**
Pont Sault Ste. Marie		**20,30**	**17,50**
Mille-Îles		**22,00**	**19,50**
Seaway International		**15,25**	**13,50**
Pont Blue Water Canada	***péage dans une seule direction***	***16,25***	***16,25***
Pont Blue Water MDOT	péage dans une seule direction	**12,50**	**12,50**
	Dans les deux directions	**28,75**	**28,75**

(Remarque : dans le cas des travées du pont Blue Water, les péages sont perçus du côté canadien comme du côté américain.)

Exploitation

Les installations sont exploitées conformément aux normes et aux procédures établies par PBWC en ce qui a trait, entre autres, aux interventions d'urgence, au stationnement et au contrôle de la circulation, au transport des produits sur le pont, à la sécurité et aux communications.

PBWC est propriétaire de tous les équipements nécessaires pour exploiter les installations et elle utilise ses propres employés compétents et qualifiés pour l'exécution des activités quotidiennes se rapportant aux installations. Les employés de PBWC sont formés à l'interne dans le cadre d'un nombre spécifique de programmes dont le SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail), la RCP, les premiers soins, la prévention des incendies, le transport des marchandises dangereuses, le contrôle de la circulation et le travail dans des espaces clos. Ces programmes de formation, parallèlement aux cours de perfectionnement, sont régulièrement dispensés aux employés de PBWC. De plus, PBWC fait régulièrement appel à des cabinets-conseils de l'extérieur pour qu'ils effectuent des examens quant aux activités des installations.

À l'heure actuelle, PBWC compte 68 employés (50 à temps plein et 18 à temps partiel), par rapport à 75 lors de l'exercice précédent. Une indemnité de départ volontaire a été proposée aux employés en mai 2009. L'organisme est doté de huit services : comptabilité, administration, TI, change, nettoyage, entretien, gestion de projets et péages. Le service des péages, le plus important, compte 23 employés.

En mars 2007, les employés non salariés des services de change, d'entretien, de nettoyage et des péages ont adhéré à l'Alliance de la fonction publique du Canada, dissolvant ainsi l'Association des employés du pont Blue Water. Une nouvelle convention collective conclue en novembre 2007 sera en vigueur jusqu'à novembre 2010. Des négociations seront amorcées à l'automne 2010.

Assurance

PBWC maintient une assurance des biens, une assurance de responsabilité civile générale et une assurance contre erreurs et omissions qui, à son avis, sont suffisantes pour couvrir ses activités et ses opérations. Le pont maintient aussi diverses polices d'assurance, notamment une assurance contre les dommages directs sur les structures du pont, l'utilisation et l'occupation, les biens de toute espèce, une assurance responsabilité commerciale générale, une assurance automobile/camions, une assurance responsabilité civile complémentaire et excédentaire, une assurance contre le crime et une assurance responsabilité des administrateurs et des constructeurs, selon les besoins.

Pour l'exercice 2010, la moitié canadienne des deux travées du pont est assurée pour 161,4 millions $ au titre des dommages directs moyennant une franchise minimale de 500 000 $ (à l'exception des séismes où la franchise s'élève à 3 % de la valeur assurée moyennant un montant minimum de 500 000 $). Une assurance des pertes d'exploitation prévoit le versement d'environ trois ans de manque à gagner (moyennant une période d'attente de sept jours). On prévoit que des travaux majeurs de reconstruction pourraient être exécutés dans ce délai. Les polices comportent une nouvelle clause d'exclusion de dommages dus à des actes terroristes.

Questions environnementales

PBWC est tenu par la loi de s'assurer que toutes les exigences réglementaires relatives aux impacts matériels sur l'environnement sont respectées conformément aux lois fédérales et provinciales du Canada. PBWC a mis en place des procédures normales d'opération pour les urgences et les évacuations de tous les édifices, des structures et de la plaza conformément aux lois applicables telles que la *Loi sur les évaluations environnementales* (Ontario), la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (Canada), la *Loi sur la protection des eaux navigables* (Canada) et le Code canadien du travail. Le plan de gestion des eaux pluviales de PBWC comporte un certificat d'approbation du ministère de l'Environnement et de l'Énergie pour le bassin de rétention des eaux pluviales, avec une modification qui prévoit un compartiment de confinement des déversements (*Loi sur les ressources hydriques* [Ontario]). Tous les projets d'immobilisations sont assujettis à une évaluation environnementale et archéologique avant leur conception là où les lois applicables le dictent. L'élaboration d'une politique environnementale est prévue pour l'exercice 2010. Le nouvel immeuble DCA, dont l'achèvement est prévu d'ici 2011, recevra l'accréditation LEED (Leadership in Energy & Environmental Design).

Loi sur les ponts et tunnels internationaux

L'adoption de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux et de son règlement d'application* n'entraîne aucune répercussion supplémentaire sur PBWC. Au fil des ans, les travées du pont ont été inspectées une fois par année, et les rapports d'inspection ont été envoyés directement à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) tel qu'ordonné par Transports Canada. Au cours des sept dernières années, trois évaluations de sécurité ont été effectuées dans les installations du pont, et, depuis le 11 septembre, des millions de dollars ont été consacrés à différentes améliorations physiques visant à améliorer la sécurité sur les ponts et la plaza. Avec la progression du plan directeur des immobilisations, des améliorations supplémentaires sur le plan de la sécurité et de l'efficacité sont inhérentes aux nombreux projets majeurs entrepris, étayés par les études détaillées d'experts-conseils indépendants et de la direction. Historiquement, PBWC a toujours agi conformément aux directives et aux règlements énoncés par le ministre des Transports, par l'entremise du gouverneur en conseil, en ce qui a trait à la sécurité et à l'efficacité de ce pont transfrontalier, et elle continuera de le faire. Nous chercherons à obtenir l'approbation

du gouvernement pour toute transaction entraînant un changement de la propriété ou de l'exploitation du pont.

Bien que PBWC bénéficie de l'autorité nécessaire pour établir lui-même ses droits de péage, ces ajustements ne sont effectués qu'au besoin, et uniquement dans la mesure nécessaire pour garantir que nous maintenons notre capacité de financer nos besoins en matière de fonctionnement et d'investissement, tout en évitant d'enfreindre nos ententes obligataires. Nous continuons d'être sensibles à l'élasticité des prix afin d'éviter tout effet négatif sur les volumes de la circulation. Un seul ajustement des droits de péages a été intégré au plan d'entreprise et, à l'approche de la date de l'ajustement, la justification de l'ajustement proposé sera examinée en profondeur par le conseil d'administration qui doit donner son approbation à la validité de nos justifications. Sur cette base uniquement, les ajustements sont compris dans le présent document pour approbation de l'ensemble par le gouvernement.

VUE D'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

PBWC est régi par un conseil d'administration qui est responsable des activités de l'entreprise et qui garantit l'application appropriée des politiques publiques pour le compte du gouvernement du Canada. Il se compose d'un président et de trois administrateurs, tous nommés par le gouverneur en conseil.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Le principal rôle du conseil d'administration consiste à superviser les activités actuelles et à établir des politiques visant à garantir la prospérité à long terme de Pont Blue Water Canada. Dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gérance et en matière fiduciaire, les administrateurs doivent faire preuve d'un bon jugement dans plusieurs domaines, notamment l'établissement, l'approbation et la surveillance de l'orientation stratégique de Pont Blue Water Canada, l'approbation et la surveillance des objectifs financiers, des plans et des contrôles internes, la protection de l'actif de PBWC et les comptes rendus au gouvernement du Canada.

Le conseil d'administration formulera des recommandations aux cadres supérieurs concernant l'élaboration de stratégies à long terme pour PBWC. Une fois par an, le conseil d'administration examinera le plan stratégique et supervisera les initiatives stratégiques. Le conseil d'administration prendra part à la planification stratégique et à la surveillance du rendement de PBWC en relation avec son plan stratégique.

Le conseil assumera la responsabilité de la supervision de la fiabilité et de l'intégrité des rapports financiers de PBWC, et il examinera les principes comptables suivis par la direction pour fournir des rapports financiers exacts et complets, conformément à toutes les exigences prescrites par la loi. Le conseil d'administration supervisera également la divulgation publique des états financiers de PBWC, conformément à toutes les exigences prescrites par la loi, afin de favoriser la transparence et la responsabilisation.

Le conseil d'administration examinera les politiques intégrées de gestion du risque de la direction, les pratiques et les systèmes de contrôle mis en place pour gérer les risques commerciaux et financiers clés déterminés par la direction.

PBWC possède également un comité de vérification. Le comité de vérification comprend tous les quatre membres du conseil d'administration. Le président du comité de vérification est le vice-président du conseil d'administration. L'élection pour les postes de vice-président et de président du comité de vérification a lieu une fois par an, en août.

RÔLE DU COMITÉ DE VÉRIFICATION TEL QUE PRESCRIT PAR LA *LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES*

Le comité de vérification d'une société d'État mère est chargé des fonctions suivantes :

(a) réexaminer les états financiers à incorporer dans le rapport annuel de la société et conseiller le conseil d'administration à leur égard;

(b) surveiller toute vérification interne de la société;

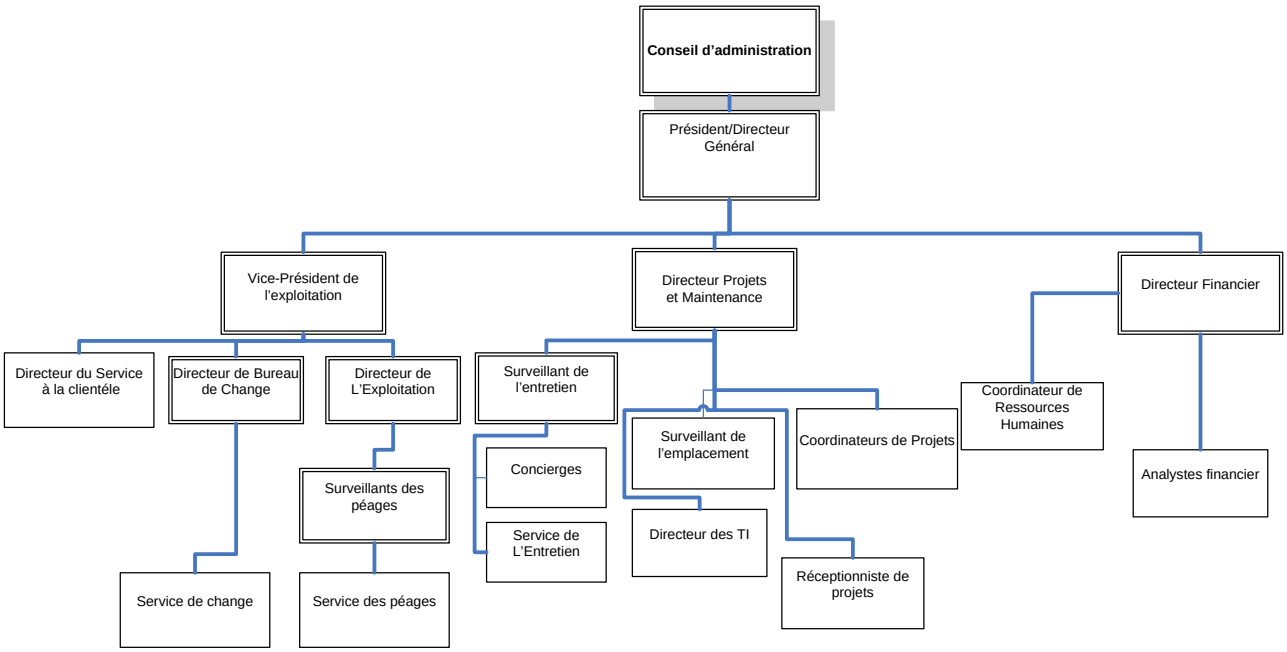
(c) réexaminer le rapport annuel du vérificateur de la société et conseiller le conseil d'administration à son égard;

(d) dans le cas d'une société visée par un examen spécial, réexaminer le plan et les rapports et conseiller le conseil d'administration à cet égard;

(e) réexaminer le régime de retraite des employés de la société et conseiller le conseil d'administration à son égard;

(f) exécuter les autres fonctions que lui attribuent le conseil d'administration, l'acte constitutif ou les règlements administratifs de la société.

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



COMPORTEMENT ET VALEURS ÉTHIQUES

Pont Blue Water Canada a pris l'engagement de fournir un milieu de travail caractérisé par le respect mutuel et exempt de discrimination et de harcèlement. Le respect pour les individus constitue la base de la coopération et de la compréhension à Pont Blue Water Canada, que ce soit sur les lieux ou hors de lieux, pendant les heures de travail ou pas, et y compris l'ensemble des communications téléphoniques, électroniques et écrites. Des politiques existent concernant le « Code de conduite et d'éthique des employés » et le « Respect mutuel : pour un milieu de travail

exempt de discrimination et de harcèlement ». Tous les employés ont suivi une formation sur le respect mutuel.

VÉRIFICATIONS

Un examen spécial a été achevé pendant l'exercice 2008. La vérification interne la plus récente a été achevée à l'automne 2009. Les recommandations provenant des deux vérifications sont régulièrement intégrées aux objectifs stratégiques pour le plan d'entreprise, si elles n'ont pas déjà été mises en œuvre. Les recommandations qui n'ont pas déjà été mises en œuvre sont indiquées dans les objectifs stratégiques pour 2009-2010 et 2010-2011.

Des sept recommandations initiales de l'examen spécial, deux seulement n'ont pas encore été mises en œuvre. Elles sont indiquées dans nos objectifs stratégiques :

- Les politiques et les procédures officielles de conclusion de contrats
- L'élaboration d'une politique environnementale

- Le rapport de vérification interne pour 2008-2009 a confirmé que dans de nombreux domaines, des contrôles adéquats et des pratiques exemplaires étaient en place. Quelques recommandations mineures ont été faites; la direction les a acceptées et prévoit de les mettre en œuvre.

Mise en pratique de nos énoncés de mission et de vision

Le conseil et la direction ont établi nos énoncés de mission et de vision en 2008.

Mission : « Faire en sorte que votre expérience de passage soit sécuritaire, efficace et agréable »

En reconnaissant l'importance d'établir une orientation définitive axée sur l'avenir, le conseil et la direction ont adopté l'énoncé de vision suivant, afin de refléter la réputation voulue par l'organisme d'ici trois à cinq ans :

Vision : « Être reconnu par nos clients en tant que partie essentielle de leur expérience de voyage »

Valeurs : « PBWC apprécie le travail d'équipe efficace, qui fournit des services utiles et des améliorations continues. »

Nos valeurs sont des principes auxquels nous croyons beaucoup et qui guident notre pensée et nos actes. Ce sont les normes en fonction desquelles nous nous évaluons. Nous possédons trois valeurs de base :

Les valeurs de PBWC...	
le travail en équipe efficace	Nous contribuons et nous collaborons de façon efficace au sein de nos équipes et entre elles.
fournir des services utiles	Nous sommes fiers de fournir un service professionnel qui répond aux besoins de nos clients.
amélioration continue	Nous développons et améliorons sans cesse nos services conformément à notre vision, notre mission et nos objectifs.

Pour chacune de ces trois valeurs, plusieurs « comportements modèles » illustrent en quoi consiste le respect de ces valeurs :

Le travail en équipe efficace : Nous contribuons et nous collaborons de façon efficace au sein de nos équipes et entre elles.
Lorsque nous le faisons bien, ...

- *nous faisons confiance à nos collègues et à la capacité de réussite de l'équipe.*
- *nous avons des relations positives au sein de nos équipes et entre celles-ci.*
- *nous célébrons les réussites de l'équipe et de PBWC.*
- *nous incluons nos clients et nos intervenants dans notre équipe.*
- *notre diversité et notre inclusivité sont sources de puissance.*

Fournir un service utile : Nous sommes fiers de fournir un service professionnel qui répond aux besoins de nos clients.
Lorsque nous le faisons bien, ...

- *nous travaillons de façon professionnelle et efficace pour fournir des services qui permettent à nos clients d'atteindre leurs propres objectifs.*
- *nous sommes fiers de la qualité de nos services.*
- *nos clients font confiance à nos services.*

Amélioration continue : Nous développons et améliorons sans cesse nos services conformément à notre vision, à notre mission et à nos objectifs.
Lorsque nous le faisons bien, ...

- *nous adoptons vis-à-vis du changement une attitude gagnante.*
- *nous réagissons avec souplesse pour ajuster et développer nos services afin de répondre à des besoins changeants.*
- *nous cherchons constamment des façons d'améliorer la valeur de nos services.*
- *nous faisons preuve d'initiative et nous prenons les devants pour aider à fournir de meilleurs services.*
- *nous abordons les problèmes et nous utilisons de façon constructive les leçons que nous en tirons.*
- *nous établissons une orientation claire et nous réagissons à des objectifs explicites afin d'améliorer nos services.*

L'exercice 2009 représente le dernier moment où le conseil d'administration a réexaminé et réévalué ces énoncés. Les membres du conseil se sont mis d'accord pour affirmer que les énoncés avaient eu un effet positif sur la manière dont ils s'étaient acquittés de leurs tâches au cours de la dernière année. De plus, les énoncés ont été utilisés à plusieurs reprises pour décrire à des publics internes et externes le but et l'orientation future de PBWC. Pendant la discussion qui a suivi, les membres se sont demandé si les énoncés reflétaient adéquatement leur préoccupation sous-jacente concernant la gestion des coûts et les investissements avisés. Il a été conclu que l'utilisation des mots « efficace » et « sécuritaire » reflétait adéquatement de telles préoccupations. De plus, le conseil a conclu que l'utilisation du terme « essentiel » était réaliste. Cette réputation souhaitée était un objectif à long terme difficile, quoique réalisable.

En définitive, le conseil a reconnu que la mission et la vision demeuraient des balises valables pour le progrès continu de PBWC. Il a été noté que l'équipe de direction avait fréquemment recours aux énoncés comme référence commerciale. En guise d'étape future, les membres ont

convenu qu'il était important que le conseil continue à encourager les directeurs à refléter également l'orientation et l'esprit des énoncés dans leurs gestes de tous les jours et dans ceux de leurs employés.

En discutant de l'importance des deux énoncés comme balises centraux pour l'entreprise, le conseil s'est demandé s'il en faisait suffisamment pour encourager tous les employés à refléter de plus en plus les sentiments fondamentaux de la mission et de la vision dans leurs activités de tous les jours. Pendant leur retraite, les administrateurs avaient demandé si l'équipe de direction était prête à songer à d'autres initiatives, en plus de l'affichage des énoncés et de l'orientation donnée aux nouveaux employés, pour aider les employés à établir ce lien de façon plus efficace.

Afin de transformer les énoncés de mission et de vision en gestes concrets, la direction se concentrera sur ces cinq domaines principaux :

Honorer notre rôle de passage
« Nous assurerons notre gestion et celle de nos propriétés et de nos éléments d'actif d'une manière qui se traduit positivement sur les citoyens du comté de Lambton, de l'Ontario et du Canada. »

Services axés sur les clients
« Nous mettrons clairement les besoins et les préférences de nos clients au centre de nos activités. »

Fournir une touche personnelle
« Nos employés seront bien informés, experts, habilités et équipés convenablement afin de fournir un service de qualité supérieure dans tous les domaines de nos activités, pour toujours atteindre ou dépasser les attentes de nos clients. »

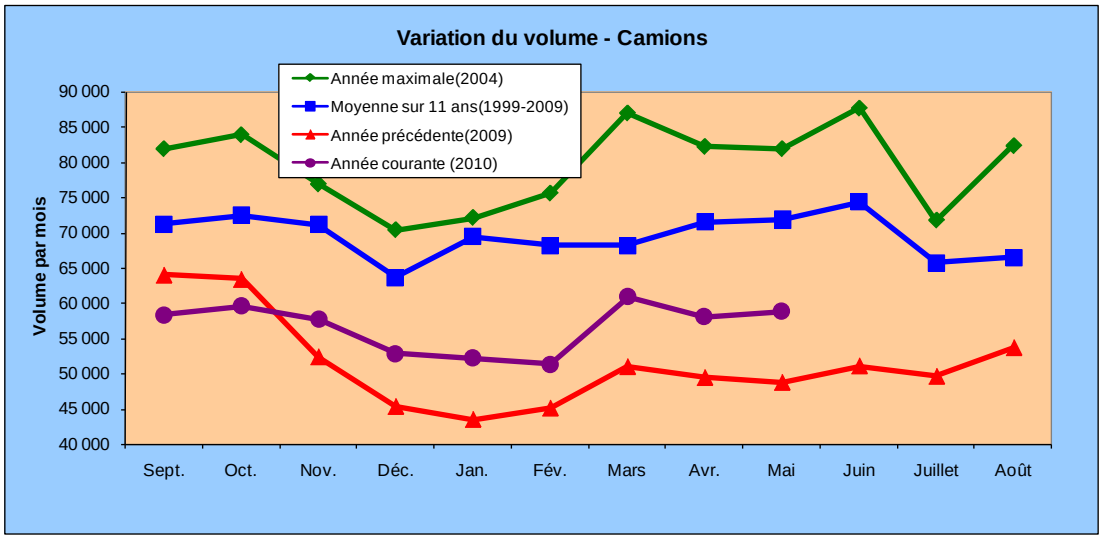
Maintien de partenariats solides
« Nous aurons une collaboration créative avec d'autres qui partagent notre vision et nos valeurs liées au service à la clientèle de qualité et à l'amélioration des collectivités. »
Création d'installations excellentes
« Nos installations seront planifiées, construites et entretenues en utilisant des conceptions, des technologies et des systèmes de gestion novateurs et d'avant-garde, qui nous aideront à mener nos activités avec un maximum de compétence et de fierté, tout en minimisant notre impact sur l'environnement. »

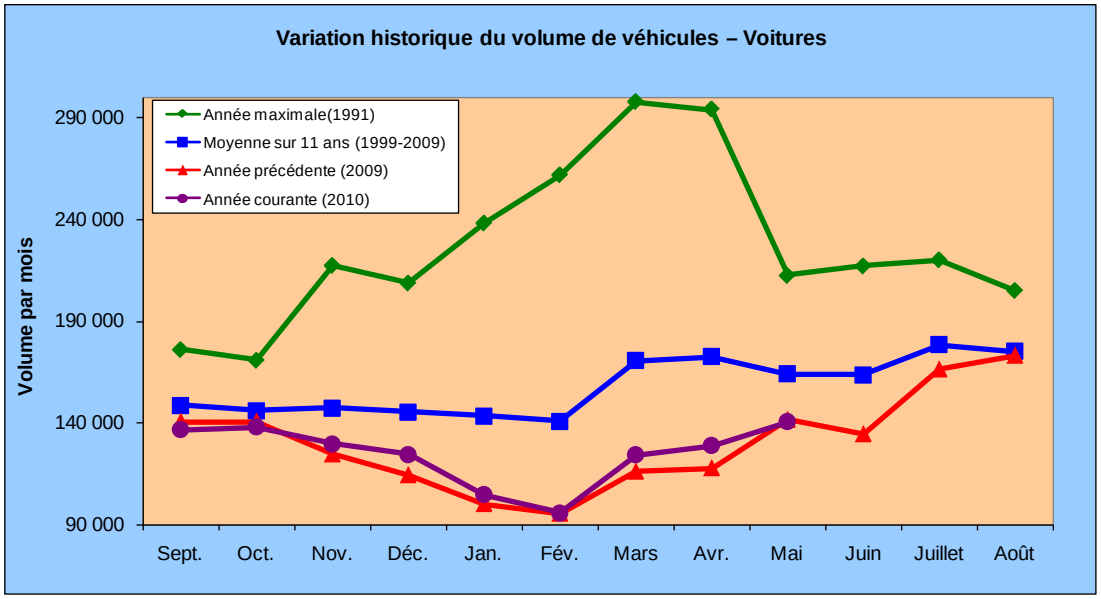
Expériences financières pendant l'exercice 2010 par rapport aux événements prévus antérieurement

Effets financiers

PBWC n'a pas atteint ses prévisions en matière de circulation commerciale pendant l'exercice 2009, mais elle a observé un rebondissement positif de 10,20 % du volume de la circulation des camions 9 mois après le début de l'exercice 2010. En se basant sur les prévisions économiques et sur les sept derniers mois (novembre à mai) où les augmentations par rapport à l'exercice précédent étaient considérablement supérieures à 10 %, nous prévoyons une augmentation considérable de 10 % pour le reste de l'exercice 2010 et pour les quatre premiers mois de l'exercice 2011, après quoi l'élimination du transport transfrontalier des ordures de Toronto entrera en vigueur. Malgré cela, une augmentation plus modeste de 5 % de janvier à août 2011 est prévue. Des augmentations modestes de 1 % par an par la suite sont prévues de façon prudente.

Nous attribuons principalement cette augmentation à la reprise économique en cours et aux prévisions d'augmentation de la production par le secteur automobile. Même avec ces augmentations, nous restons bien en deçà de la moyenne sur 11 ans et seulement légèrement au-dessus de notre pire année, à savoir l'exercice 2009.





PBWC prend également en compte le fait que même après la reprise de l'économie, il est possible que le secteur manufacturier ne revienne pas à ses niveaux d'avant la récession, bon nombre d'usines ayant été fermées et leur équipement enlevé. Nos prévisions sont très prudentes, étant donné le caractère imprévisible de la situation économique actuelle. Les prévisions tiendront également compte des éléments suivants :

1. La hausse du dollar canadien et son impact positif sur les voyageurs canadiens à destination du Michigan, compensés par l'impact négatif sur les voyageurs américains;
2. Le taux de chômage élevé au Michigan et la tendance à la baisse du nombre de voyageurs américains;

3. Le ralentissement des économies américaine et ontarienne;

4. Les perceptions, réelles et fausses, du public en ce qui concerne (a.) les restrictions relatives aux passeports (Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental); (b.) la vigilance accrue des douaniers américains et canadiens à la frontière, et; (c.) la crainte d'être pris dans de longues files d'attente sur les travées et les approches du pont.

Croissance sur cinq ans — Volumes de la circulation en direction de l'ouest

	Réels					Pourcentage Diminution	Moyenne sur cinq ans Diminution
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 par rapport à 2005	
Voitures/VR	1 857 347	1 860 097	1 738 243	1 710 939	1 562 799	**(15,86%)**	**(3,17%)**
Camions	912 718	883 421	784 319	754 660	617 102	**(32,39%)**	**(6,48%)**
Total	2 770 065	2 743 518	2 522 562	2 465 599	2 179 901	**(21,31%)**	**(4,26%)**

En raison de la reprise économique consécutive à la dernière récession, le plan d'entreprise actuel a considérablement diminué les volumes précédemment présentés dans le cadre du plan d'entreprise de l'an dernier pour les années 2010 à 2014 (reportez-vous aux deux diagrammes ci-dessous). Des commentaires concernant ces prévisions sont également parvenus de la direction de PBWC, des comptes commerciaux de PBWC (compagnies de camionnage), des données de l'Ontario Trucking Association et de différentes prévisions provenant des médias et du secteur manufacturier.

Volume des voitures
Comparaison du plan d'entreprise (2010-2015) par rapport à (2009-2014)
(sauf l'exercice 2015 à des fins de comparaison)

	Prévision Réels 2009	2010	2011	2012	2013	2014
(2009-2014)	1 519 579	1 402 042	1 402 042	1 416 062	1 430 223	1 444 525
(2010-2015)	1 562 799	1 584 922	1 600 772	1 616 780	1 632 948	1 649 277
augmentation	**43 220**	**182 880**	**198 730**	**200 718**	**202 725**	**204 752**
	2,84%	**13,04%**	**14,17%**	**14,17%**	**14,17%**	**14,17%**

Volume des camions
Comparaison du plan d'entreprise (2010-2015) par rapport à (2009-2014)
(sauf l'exercice 2015 à des fins de comparaison)

	Prévision Réels 2009	Camions 2010	2011	2012	2013	2014
(2009-2014)	623 535	558 595	558 595	564 181	569 823	575 521
(2010-2015)	617 102	665 864	710 583	717 689	724 866	732 115
aug. (dim.)	**(6 433)**	**107 269**	**151 988**	**153 508**	**155 043**	**156 594**
	(1,03%)	**19,20%**	**27,21%**	**27,21%**	**27,21%**	**27,21%**

Dépenses d'immobilisations

Il est prévu que les dépenses d'immobilisations s'élèvent à 32.4 millions de dollars pour l'exercice 2009-10, soit 18,3 millions de dollars de moins que ce qui avait été déclaré dans le plan d'entreprise du dernier exercice, principalement en raison des retards au chapitre du lancement des projets d'amélioration du complexe DCA sur la plaza canadienne et une réduction du programme d'infrastructure fédéral de $27.0 millions à $20.0 millions. Les dépenses en immobilisations en 2011 devraient s'élever à 25,8 millions de dollars, dépassant de 20,7 millions les prévisions correspondantes du plan d'entreprise du dernier exercice. Il est prévu que le complexe DCA soit presque achevé en décembre 2010, le déménagement officiel devant être mené à bien d'ici à février 2011.

Objectifs stratégiques de l'exercice 2009-2010

Buts 2009-2010			
OBJECTIFS 2009-2010	**CIBLES DE RENDEMENT**	**ÉVALUATION DU RENDEMENT**	**État**
Intégrer les améliorations au programme de gestion des employés d'ici la fin du premier trimestre de 2009-2010, lesquelles permettront de renforcer et d'augmenter les mesures actuellement mises en place et d'aborder les domaines qui intéressent particulièrement le conseil d'administration	**Étude Hay sur la structure de rémunération avec le conseil d'ici l'automne 2009** **Examen par la direction des politiques relatives aux ressources humaines d'ici septembre 2009** **Élaboration de l'énoncé de valeurs d'ici à mai 2009** **Élaboration d'un plan sur cinq ans de ressources en personnel** **Élaboration d'un plan de relations avec les employés**	**Examen lors de la réunion du conseil d'administration en septembre ou octobre 2009** **Examen documenté** **Document** **Documentation et discussion lors d'une réunion du conseil** **Documentation et discussion lors d'une réunion du conseil**	**N'a pas été fait, mais en janvier 2010, la direction a élaboré un document de travail/de politique officiel sur l'administration des salaires relatif à l'étude Hay.** **Les avantages sociaux font actuellement l'objet d'un examen; la version préliminaire d'un document de travail sur l'administration des avantages sociaux a été rédigé.** **Réalisé** **En cours; fait l'objet d'une discussion en relation avec les stratégies actuelles.** **Groupe de perfectionnement/de gestion des employés formé et suspendu.**
Déploiement de nouveaux logiciels	**Module de comptabilité de projet**	**Achèvement en août 2009**	**Reporté au 4e trimestre de 2012-2013, en raison de contraintes de temps et d'autres projets.**
Étude d'impact portant sur la valeur pratique de nouvelles technologies au chapitre des opérations	**Étude d'impact déterminant les modules logiciels et l'équipement informatique nécessaires à l'efficacité opérationnelle et à la sécurité**	**Document officiel de l'étude d'impact**	**Achevé; mise en œuvre de Sharepoint et améliorations constantes.**
Examiner avec le MDOT les occasions d'efficacités conjointes	**Réunions semestrielles avec le MDOT** **Rapports documentés identifiant les efficacités, ainsi que les plans et les calendriers de mise en œuvre de celles-ci**	**Procès-verbaux des réunions semestrielles**	**Protocole d'entente signé. Une inspection conjointe du pont a eu lieu. D'autres activités conjointes font actuellement l'objet d'un examen.**

OBJECTIFS 2009-2010	CIBLES DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT	État
Officialiser les politiques et procédures d'acquisition et d'adjudication de contrats	**Politique d'acquisition** **Politique d'adjudication de contrats et d'appel d'offres**	**Document de politique d'ici septembre 2008** **Document de politique d'ici septembre 2008**	**Les deux documents ont été reportés à 2011-2012 en raison de contraintes de temps et d'autres projets.**
Établir un plan d'acquisition d'éléments d'actif	**Document approuvé**	**Document du plan d'ici décembre 2009**	**Satisfait grâce au plan directeur des immobilisations qui est révisé une fois par an.**
Élaborer une politique traitant des appareils électroniques et de la gestion de l'information	**Politique approuvée**	**Document de politique d'ici décembre 2009**	**Reporté à 2011-2012.**
Élaborer un plan de marketing et de programme de service à la clientèle	**Augmenter le nombre de comptes de péages payés d'avance**	**Sondage auprès des compagnies de camionnage**	**Achevé en mars 2010**
Établir un plan de programme de relations avec le gouvernement	**Définir les intervenants clés, recueillir des informations sur site et les analyser afin de déterminer les attitudes, les intérêts, les préoccupations et la participation relatifs à PBWC** **Plan d'action sur plusieurs années**	**Rapport documenté** **Défi des 25 %** **Mesures du temps d'attente** **Prolongation des heures pour NEXUS**	**Achevé en mars 2010**
Établir un plan de programme de relations avec les collectivités	**Stratégie de mise en œuvre** **Plan d'action avec budget établi** **Objectifs mesurables**	**Devant être établi**	**Achevé en mars 2010**
Élaboration d'un programme intégré de durabilité environnementale	**Politique environnementale** **Analyse de la situation actuelle**	**Devant être établi**	**D'autres éclaircissements du conseil sont requis**

Report des projets lors des années précédentes, de l'année courante et des années futures

Bien que bon nombre d'objectifs stratégiques déterminés à partir de la vérification interne, de l'examen spécial et de l'orientation stratégique du conseil et de la direction aient été menés à bien, plusieurs projets ont dû être reportés pour les raisons suivantes :

- La mise en chantier du complexe DCA;
- Le programme fédéral d'infrastructure;
- D'importants programmes de réduction des coûts (dépenses et main-d'œuvre);

L'intention est de mener à bien ces projets « reportés », et un examen des échéanciers prévus sera effectué lors des séances d'orientation stratégiques annuelles du conseil et de la direction.

Objectifs stratégiques de l'exercice 2010-2011

Buts 2010-2011			
OBJECTIFS 2010-2011	**CIBLES DE RENDEMENT**	**ÉVALUATION DU RENDEMENT**	**État**
Plans d'action relatifs aux programmes, avec des composants de surveillance et de vérification fondés sur le rendement	**Tableaux de bord regroupant des indicateurs de mesure du rendement d'ici avril 2010.**	**Tableaux de bord pour : – Les projets d'immobilisations – Les relations avec la clientèle et le marketing – Les relations avec les gouvernements – Les relations communautaires – Les mesures à prendre relatives à la gestion des employés – Les finances**	
Contrôles financiers	**Installation du module de bons de commande Installation du module d'établissement des coûts des projets d'immobilisations**	**Mise en œuvre Mise en œuvre d'ici au 4e trimestre de 2012-13**	
Élaboration d'un programme de développement durable	**Préparation d'une vue d'ensemble des composantes du programme et du calendrier de mise en œuvre associé**	**Programme de développement durable**	
Nouvelles possibilités d'obtenir des revenus commerciaux	**Détermination de nouvelles initiatives possibles et de nouvelles sources de revenus**	**Rapport au conseil d'administration**	
Établissement des expositions et des risques	**Rapport au conseil d'administration décrivant la nature et le niveau des expositions possibles et assurées ou atténuées par des polices d'assurance ou des politiques de PBWC. Recommandations pour des mesures futures concernant chaque politique/domaine de risque.**	**Remise du rapport Remise des recommandations**	
Amélioration des relations entre le conseil d'administration et le chef de la direction	**Établissement des possibilités permettant de développer des relations positives avec le chef de la direction. Examen de l'autoévaluation officielle afin d'établir les domaines donnant lieu à des préoccupations et les recommandations Examen des renseignements sur l'éducation, la formation et le développement du leadership et examen de l'approbation à l'inscription.**	**Établissement des possibilités Rapport officiel Établissement des possibilités en matière d'éducation, de formation et de développement du leadership**	

Stratégies financières, hypothèses et budgets

Augmentation de la productivité et de l'efficacité

Moderniser et simplifier l'ensemble des processus comptables grâce à la révision, la mise en œuvre ou la mise à niveau de ses systèmes comptables et à l'intégration de nouveaux systèmes autres que comptables. Bien que certains de ces projets aient été reportés à des années futures, en raison des priorités du nouveau programme fédéral d'infrastructure, de la mise en chantier du projet du complexe DCA de 67 millions de dollars et en réaction à la diminution importante de la circulation au moyen d'un programme important de réduction des dépenses, l'intention est de mener à bien ces projets « reportés » dans un futur proche, si le temps et les ressources (humaines et financières) le permettent.

Amélioration des contrôles de comptabilité et de vérification

Continuer de renforcer les contrôles de comptabilité et de vérification, avec des historiques complets et des pistes de vérification formalisées afin de garantir un contrôle comptable correct et la production de rapports financiers exacts. Le projet de conversion aux NIIF a été attribué à une importante société de comptables agréés (PricewaterhouseCoopers) et se déroule dans les délais prescrits. La vérification interne, qui était autrefois effectuée par un cabinet local, Collins Barrow, a été attribuée à Ernst & Young pour les cinq prochaines années, après l'achèvement d'une DP en mars 2010. Les NIIF et les rapports sur la vérification interne produits par les cabinets comptables ont été examinés par le Bureau du vérificateur général.

Préservation du capital pour le plan directeur

Améliorer la surveillance des flux de trésorerie afin de garantir le maintien du financement complet du plan directeur des immobilisations à partir des activités, de l'encaisse existante et des niveaux de placement existants. Grâce à l'utilisation d'un modèle de prévisions financières établi, les analyses financières de l'exercice actuel ou de l'exercice suivant, ainsi que des prévisions sur 5 ans ou sur 20 ans, seront produites de façon dynamique afin de fournir d'autres scénarios financiers permettant au conseil d'administration et à la direction de prendre les décisions stratégiques les plus responsables et les plus prudentes en ce qui a trait à la gestion du flux de trésorerie et à la planification, au report ou à l'accélération de projets faisant partie du plan directeur, tout en garantissant que nous continuerons de satisfaire aux ententes obligataires ou d'emprunt, le cas échéant. Bien que l'ajustement des droits de péage soit prévu pour septembre 2011 (exercice 2012), à l'approche de cette date, le conseil examinera et réévaluera la nécessité d'un tel ajustement des droits de péage, au lieu d'augmenter d'autres revenus ou de diminuer les dépenses.

Conséquences du retard ou de modifications de parties du plan directeur

Bien que nous prévoyions que les composantes majeures du plan directeur s'amorceront comme prévu afin de répondre aux enjeux environnementaux, de sécurité, de protection et d'efficacité, l'examen annuel régulier de ces plans par le conseil et la direction constitue une manière prudente de bénéficier d'économies d'échelle perçues, d'abaisser les coûts et d'améliorer les efficacités à la frontière. Les changements mineurs et les courts retards dans les projets n'entraîneront pas de conséquences significatives. L'injection du financement de 13,5 millions de dollars dans le cadre du projet fédéral d'infrastructure, pour le financement de projets d'immobilisations d'une valeur de 27 millions de dollars, a permis à PBWC d'accélérer certains projets d'immobilisations dans le plan directeur des immobilisations, avec lesquels nous n'avions l'intention d'aller de l'avant que plus tard. Les retards dans les projets fédéraux d'infrastructure augmenteraient le risque que PBWC doive financer l'intégralité des travaux liés à ces produits, s'ils dépassent la date limite d'achèvement du 31 mars 2011.

Hypothèses de planification sur cinq ans

L'organisme a effectué les hypothèses de planification suivantes sur cinq ans afin d'établir les projections pour les éléments majeurs de son budget d'exploitation. Les projets d'augmentation des revenus et de détermination d'efficacités dans les dépenses constituent une tâche permanente pour la direction.

Produits

Produits des péages

- Les volumes commerciaux augmenteront de 7,9 % en 2010, augmenteront de 6,7 % supplémentaires en 2011 et présenteront une légère croissance de 1 % de 2012 à 2015, en se basant sur les tendances de l'année courante et sur les rapports d'analyse indépendants du secteur de l'automobile. Des ajustements des droits de péage de 0,25 $ par essieu sont inscrits aux prévisions pour l'exercice 2012.

- Les volumes des véhicules de passagers augmenteront de 1,4 % en 2010, présenteront une croissance modérée de 1 % entre 2011 et 2015. Des ajustements des droits de péage de 0,25 $ sont prévus pour l'exercice 2012.

Change

- En se basant sur tous les rapports des banques et des analystes économiques indépendants, il est prévu que le dollar canadien reste solide et atteigne la parité avec le dollar américain. En raison du caractère imprévisible des taux de change, la direction préfère effectuer ses prévisions en se basant sur la parité actuelle pour ensuite déterminer les fluctuations lors de ses analyses de variance régulières.

Inflation

- En se basant sur les attentes générales des banques et des analystes financiers, l'inflation est à prévoir. Dans ces prévisions, un taux d'inflation de 2 % sera utilisé de 2013 à 2015. Le budget fédéral de mars 2010 a prescrit que les budgets d'exploitation soient gelés jusqu'en 2013. Par conséquent, le budget d'exploitation, qui comprend l'amortissement, ne sera pas augmenté; il devrait plutôt indiquer jusqu'à 2013 des niveaux inférieurs aux dépenses réelles de 2010.

Produits de la boutique hors taxes

- L'importante campagne de marketing menée par la boutique hors taxes a stabilisé les produits en 2009. Des améliorations modérées des produits de 1 % par an sont prévues de 2010 à 2014.

Produits des véhicules commerciaux

- Les produits des véhicules commerciaux diminueront de 8,8 %, en raison de la renégociation des baux des courtiers commerciaux en janvier 2009 afin de refléter les tarifs concurrentiels sur le marché local. Les baux des courtiers commerciaux ne seront pas augmentés dans un avenir proche, en raison des conditions sur le marché local.

Produits des opérations de change

- L'ajout de GAB, de guichets de débit Interac et de cartes de crédit a attiré des clients supplémentaires, comme le feront des améliorations futures, telles qu'un guichet automatique de change. La hausse du dollar canadien, qui a presque atteint la parité avec le dollar canadien, a stimulé les ventes aux voyageurs canadiens.

Intérêts créditeurs

- Ce revenu, qui est affecté directement par les niveaux d'encaisse et d'intérêts en place, continuera de diminuer en raison du rachat des investissements arrivés à échéance afin de financer le complexe DCA, d'une valeur de 67 millions de dollars, et les projets d'infrastructure d'une valeur de 27 millions de dollars. Les portefeuilles d'investissement à court et à long terme, ainsi que le fonds de réserve pour les dépenses d'entretien majeures, seront entièrement épuisés avec l'arrivée à échéance des investissements et leur rachat doit correspondre aux dépenses d'immobilisations. Tous les projets d'immobilisations futurs devront être financés par l'intermédiaire de flux de trésorerie positifs continus provenant des activités d'exploitation. Tel que le confirme l'utilisation de notre modèle détaillé de prévisions financières, la faisabilité du financement du plan directeur est reflétée dans les états financiers ci-joints.
- Les taux d'intérêt moyens appliqués sur les placements et l'encaisse sont basés sur le taux de rendement moyen reçu pour les portefeuilles au cours de l'exercice 2009. Le compte d'exploitation général de la société porte intérêt à un taux correspondant au taux préférentiel canadien moins 1 %.

Charges

En faisant référence au budget fédéral de 2010, les budgets d'exploitation seront gelés au niveau de l'exercice 2010-2011 pendant les deux prochaines années. Le plan d'entreprise se conforme à cette directive, mais seulement si l'amortissement et les dépenses d'entretien majeures sont exclus des calculs.

Salaires et avantages sociaux

- Cela reflètera les projections ci-jointes en matière de dotation en personnel, ainsi que les augmentations annuelles de base de 3 %. Le coût global des avantages sociaux correspondra généralement à 41,34 % des salaires. Nous prévoyons à l'avenir une amélioration de l'efficacité et de la productivité dans les services de change et des péages.

- Au cours des trois dernières années, avec la démission du personnel comptant parmi les « frais généraux » (directeurs et employés salariés), le nombre de postes dans ces services respectifs a diminué en conséquence et le travail a été réparti ou redéfini afin d'améliorer la productivité de l'entreprise et de réduire les coûts. L'annulation d'un contrat externe de services de concierge couvrant l'immeuble des courtiers commerciaux et la couverture permise par l'ajout de trois concierges supplémentaires à temps partiel produiront une économie annuelle nette pour PBWC. Le programme de rachat d'emploi volontaire a permis d'éliminer 5 postes à temps plein et 3 postes à temps partiel dans le service des péages, ainsi qu'un poste à temps partiel et un à temps plein supplémentaires dans le service du change.

	Réel				Plan		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Temps plein							
Finances et administration	8	7	7	7	7	7	7
Bureau de change	5	4	4	4	4	4	4
Concierge	5	5	4	4	4	3	3
Entretien	9	9	9	9	9	9	8
Gestion de projets	6	6	6	6	6	6	5
Circulation et péage	24	19	19	19	19	19	19
Total à temps plein	57	50	49	49	49	48	46
Temps partiel							
Finances et administration	-	1	1	1	1	1	1
Bureau de change	7	6	6	6	6	6	6
Concierge	4	7	7	6	6	6	6
Circulation et péage	7	4	4	4	4	4	4
Total à temps partiel	18	18	18	17	17	17	17
Nombre total d'employés	**75**	**68**	**67**	**66**	**66**	**65**	**63**

Frais généraux et administratifs

- Les charges augmentera avec modération de moins de 1 % en 2012, mais diminuera depuis les deux ans prochains jusqu'en 2014, principalement en raison d'une réduction des frais de consultation.

Entretien

- Les charges sont fondées sur les calendriers et les exigences en matière d'entretien et devraient chuter à près de 8 % sous les prévisions pour 2010, avant de rester relativement stables jusqu'en 2015, à sauf si des travaux de réparation majeurs aux travées du pont sont requis.

Intérêts débiteurs

- En se basant sur le calendrier du capital et des intérêts sur la dette obligataire tel qu'indiqué dans le prospectus des obligations, plus les intérêts provenant du financement de la dette requis pour le projet DCA et les projets fédéraux d'infrastructure.

Bilan

Placements et intérêts accumulés

- Ajustés pour financer les exigences du plan directeur des immobilisations.

Obligations relativement au prêt bancaire

- Les avantages et la faisabilité de revenir à une facilité de crédit d'une banque à charte canadienne demeureront une option qu'il faudra examiner. L'effet du maintien de l'émission d'obligations continuera d'être inclus dans ces prévisions. Toutefois, une version sommaire des trois options qui ont été prises en considération est fournie dans la section Plan d'emprunt. L'examen et la nouvelle justification du plan directeur des immobilisations méritent un tel examen.

Découvert/prêt d'exploitation

- Un financement de la dette sera requis pour financier les projets d'immobilisations. En fonction des produits prévus, de la construction du projet de complexe DCA, d'autres exigences en matière d'immobilisations, ainsi que de nos paiements semestriels relatifs aux obligations, il semble que nous serons en position de découvert et demanderons un prêt d'exploitation à la banque en janvier 2011. Toutefois, le niveau d'emprunt requis se situera largement en deçà de notre plafond des prêts actuel de 125 millions $ (y compris notre obligation en circulation à rembourser)

Fonds de réserve pour le service de la dette

- Conformément à la convention de fiducie principale, à la date de clôture de l'émission des obligations, PBWC a établi un fonds de réserve pour le service de la dette d'un montant de 4,5 millions de dollars. Par la suite, le fonds de réserve doit être au moins égal à : i) cinquante pour cent (50 %) du montant du service de la dette, si le ratio de couverture du service de la dette brute est inférieur à 2,00:1,00; ii) vingt-cinq pour cent (25 %) du montant du service de la dette si le ratio de couverture du service de la dette brute est de 2,00:1,00 ou plus, mais moins de 3,00:1,00. Si le ratio de couverture du service de la dette brute est de 3,00:1,00 ou plus, PBWC n'est pas tenue de conserver un solde dans le fonds de réserve. La valeur marchande du fonds en date du 31 mars 2010 s'établissait à 5,2 millions $.

  Remarque : Au 31 août 2010, il était prévu que le ratio de couverture du service de la dette brute s'établisse à 7,53:1,00 et que le ratio de couverture du service de la dette brute prévu pour le plan 2011 s'établisse à 5,33:1,00. Puisque les ratios prévus entre 2011 et 2015 sont tous supérieurs à 3, des fonds ont été transférés à l'exercice 2010 pour financer les projets d'immobilisations. Au 28 février 2010, 3,5 millions de dollars, soit 39 % du montant du service de la dette de 8,9 millions pour l'exercice, demeure dans le fonds pour le service de la dette.

Fonds de prévoyance pour les dépenses d'exploitation et d'entretien

- Conformément à la convention de fiducie principale, à la date de clôture de l'émission des obligations, PBWC a établi un fonds de prévoyance pour les dépenses d'exploitation et d'entretien d'un montant de 2 millions de dollars. Par la suite, la réserve doit être au moins égale à vingt-cinq pour cent (25 %) des dépenses d'exploitation et d'entretien encourues par PBWC au cours des douze (12) mois précédents qui ont pris fin le dernier jour du mois le plus récemment clos. Au 30 novembre 2009, le minimum de 25 % correspondait à 1,9 million de dollars, alors qu'il est prévu que 2,4 millions de dollars se trouvent dans le fonds de réserve pour les dépenses d'exploitation et d'entretien d'ici au 31 août 2010. Les ratios sont calculés et revus chaque trimestre et les ajustements seront apportés au fonds de prévoyance s'il y a lieu. Les dépenses d'exploitation et d'entretien ne comportent pas l'amortissement, les postes extraordinaires découlant du retrait anticipé des emprunts ou de la dette du second rang, ou les intérêts encourus sur les emprunts. La valeur marchande du fonds en date du 31 mars 2010 s'établissait à 2.4 millions $.

Fonds de prévoyance pour l'entretien majeur

- Autrefois appelée le fonds de peinture du pont, cette réserve a été constituée par PBWC au cours de l'exercice 2002. Les cotisations au fonds ont été effectuées à la discrétion de PBWC, dans le but de réserver des sommes d'argent pour des éléments majeurs tels que la peinture du pont et le remplacement des joints. La dernière inspection s'est produite en janvier 2006. En vertu d'une reconfirmation de notre expert-conseil indépendant,

Buckland & Taylor, il a été déterminé que le taux d'inflation à appliquer à partir de cette date jusqu'en juillet 2008 devrait être de 12,5 %. Les estimations actuelles de Buckland & Taylor pour la peinture s'établissent ainsi : pont 1 – 18,6 millions de dollars; pont 2 – 9,7 millions de dollars. En raison de l'excellent état des deux ponts, attribuable au niveau d'entretien élevé, la durée efficace de vie utile du revêtement de peinture a été prolongée de 20 à 30 années. Il est actuellement prévu que le pont 1 aura besoin d'être totalement repeint en 2024 et le pont 2 en 2026-2031.

- Afin d'atténuer et de réduire le financement de la dette anticipé qui sera nécessaire pour financer les dépenses en immobilisations d'ici au mois de janvier, aucune autre cotisation ne sera versée sur ce fonds de prévoyance et les obligations existantes arrivant à échéance seront rachetées et non réinvesties. La valeur marchande du fonds au 31 mars 2010 était de 5,1 millions $. La valeur du fonds (au coût) figure au bilan sous la rubrique Placements à court et à long termes. Le solde sera récupéré au cours des années à venir, lorsque le volume de la circulation reprendra.

Budget d'immobilisations

PBWC a terminé l'élaboration un plan directeur à long terme renouvelable pour la plaza canadienne. Il s'agit d'un plan à long terme qui fournira à PBWC un plan de mise en œuvre échelonné pour les améliorations à apporter au poste frontalier du pont Blue Water. Les chemins critiques de réalisation de beaucoup de projets n'ont pas encore été entièrement définis et par conséquent nous nous attendons à ce que le calendrier des projets change. La Phase I du plan directeur a été initiée en 2004 et se poursuivra jusqu'en 2017.

Selon nos projections de **dépenses en immobilisations 2010-2015**, certaines dépenses en immobilisations ont été reportées à des années futures. Le calendrier des dépenses des années futures changera, à mesure que l'on disposera de plus de précisions sur le plan directeur. Les projets seront entrepris au fur et à mesure que les priorités seront fixées et que les flux de trésorerie le permettront. La TPS est comprise dans la valeur indiquée pour la plupart des projets. L'inflation liée à la construction est supérieure à l'inflation appliquée à nos dépenses.

En 2002, PBWC a reconnu que, pour faire face aux besoins futurs des intervenants du poste frontalier, de profonds changements devaient être apportés rapidement. Pour amorcer ce processus dynamique, PBWC a conclu l'émission d'obligations d'une valeur de 110 millions de dollars. À l'examen du **Bilan**, l'on constatera que le solde des comptes de placements à court et à long termes sera entièrement épuisé d'ici 2011. Le solde restant concerne les investissements qui ne sont pas encore rachetés dans le fonds de réserve des dépenses d'entretien majeures. L'analyse de l'**état des flux de la trésorerie** révèle également que les soldes de caisse et autres valeurs en espèces se trouveront en position de découvert/prêt d'exploitation à partir de janvier 2011 jusqu'en 2013, pour ensuite être en position d'endettement en 2014 et par la suite. Au fur et à mesure que les diverses étapes du plan directeur sont mises en œuvre, l'échéancier des dépenses d'immobilisations changera en fonction des flux de trésorerie.

Dépenses en immobilisations prévues	Valeur totale des projets	Exercices précédents Réels	Exercice 2009 Réels	Exercice 2010 Réel et prév.	Exercice 2011 Prévision	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Complexe DCA (TPS incluse)	66 881 633	$ 3 787 368	$ 15 241 330	$ 29 435 134	$ 18 417 801	$ -	$ -	$ -	$ -
Programme fédéral d'infrastructure			$ -	$ -					
Pont Blue Water Canadien perfectionnement de plaza et de pont	20 000 000	-	$ 579 235	$ 6 155 117	13 265 648				
Financement fédéral des projets d'infrastructure	(10 000 000)		$ -	$ (3 588 073)	(6 411 927)				
Système d'information géographique	614 500		$ 77 265	$ 30 177	60 000	265 240	88 778	93 040	
Couloir de déviation pour NEXUS	16 129		$ 3 501	$ 12 628					
Amélioration de la bretelle d'accès pour camions	16 140		$ 16 140	$ -	-				
Parc riverain	18 890		$ 18 890	$ -	-				
Caméras en circuit fermé sur l'autoroute 402	30 343		$ 30 343	$ -	-				
Éclairage de l'autoroute 402 en direction est	41 337		$ 41 337	$ -	-				
Système de communication TIC	23 320		$ 23 320	$ -	-				
Progiciels de comptabilité	147 646		$ -	$ 47 646	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Progiciels d'administration (Sharepoint)	35 819			$ 35 819	-				
GAB pour le bureau de change	54 592		$ 54 592	$ -	-				
Meubles de bureau d'administration - bâtiment de CBA	300 000		$ -	$ -	300 000				
Voitures, camions et équipement de construction :					-				
Camion balayeur	215 933		$ 215 933	$ -	-				
Camion électrique	45 037		$ 45 037	$ -	-				
Chargeuse frontale	152 074		$ -	$ 152 074	-				
Camionnette	240 000		$ -	$ 40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Changeur de billets de banque américains	80 000		$ -	$ 80 000	-				
Divers	561 773		$ 70 721	$ 31 052	60 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Projets futurs :			$ -	$ -	-				
Immeuble ASFC	37 900 000		$ -	$ -	-		3 600 000	14 000 000	20 300 000
Bureau de change et toilettes publiques	3 800 000		$ -	$ -	-				2 400 000
	121 175 166	3 787 368	16 417 644	32 431 574	25 751 522	425 240	3 848 778	14 253 040	22 860 000

Remarque : le financement fédéral des projets d'infrastructure permet des dépenses en immobilisations de 20 millions de dollars entre le 1er avril 2009 et le 31 mars 2011. De plus, de la somme de 3,8 millions de dollars réservée pour le bureau de change/les toilettes publiques, le montant de 1,4 million de dollars est étendu jusque dans l'exercice 2016.

Principaux éléments d'immobilisation

Complexe DCA (Complexe des courtiers en douane / immigration / agriculture / Administration de PBWC)

{Coût total s'élevant à 66,9 millions de dollars, couvrant les années 2008-2011}

Ce grand complexe abritera des bureaux et des espaces d'inspection secondaire pour une série de fonctions intégrées, notamment la portion des opérations commerciales (camions) de l'Agence des services frontaliers du Canada, de l'Agence canadienne d'inspection des aliments et des divers courtiers en douane. Un examen préliminaire du plan directeur des immobilisations a déterminé des économies possibles en ajoutant un quatrième étage pour loger les bureaux de l'administration de PBWC, au lieu d'avoir un immeuble séparé pour l'administration de PBWC. Il comprendra également des cabines de première inspection, un auvent et un complexe pour les camions destiné à permettre le Vehicle and Cargo Inspection System (VACIS). Le complexe sera relié directement à la bretelle pour les camions accédant à l'autoroute 402. Il remplace et regroupe ces fonctions, actuellement situées à divers endroits autour de la plaza. Ce déménagement est nécessaire pour permettre la reconfiguration de la plaza.

Bâtiment de circulation de l'ASFC

{Coût total s'élevant à 37,9 millions de dollars, couvrant les années 2014-2016}

L'immeuble de l'Agence des services frontaliers Canada enjambera la circulation à destination du Canada après son passage aux douanes et aux inspections. L'immeuble sera composé d'une dalle à revêtement de verre qui enjambera la route et qui reposera sur deux piliers en pierre, un de chaque côté de la route. Le stationnement et l'entrée principale du personnel pour les deux composantes se situent sur le côté du boulevard Venetian, qui n'est pas sécurisé. Il remplace les installations actuelles qui doivent être démolies pour permettre la reconfiguration de la plaza. L'installation des bureaux de l'administration de PBWC dans le complexe DCA a modifié la configuration initiale du bâtiment. Ce bâtiment diffère du complexe DCA dans la

mesure où il s'agit d'une installation conçue pour accueillir les inspections secondaires de voitures et d'autobus.

Projets d'infrastructure

{Cout total s'élevant à 20 millions de dollars pour les années 2009 à 2011; financement du gouvernement fédéral s'élevant à 10,0 millions de dollars}

Le Projet de Majoration de Pont et de Place de Canadien de Pont Bleu D'eau :

Ce projet inclut l'installation de types différents de signes, les étalages en incluant ONT MENÉ signage à fournir le temps réel, la voie de trouver et les informations directionnelles aux voyageurs; les électriques, les communications, en prenant et l'infrastructure signage à l'avenir de place le nouvel équipement, en incluant nouvel outbuildings et les nouveaux mangeurs de grille utilitaires à chaque portion de la place et du cas d'urgence sauvegardent des systèmes de génération; le drainage de place et les stations de pompe tempête d'eau, la reconstruction de structures de pavement, murs de barrière, l'extension de parkings existants, ont contrôlé des artifices d'approche, des cabines primaires d'inspection et une place s'élargissant pour loger la Route nationale 402 dilatation; le réendroit de l'électrique et la banque de conduit de communication s'est à présent positionné dans le trottoir concret sur la Durée 2 au dessous de la structure de pont; le fait de moderniser de la communication câblant le projet à une fibre optique le système fait voler d'air qui tiendra compte de l'expansion future du système.Infrastructure électrique/de communication de la plaza

ÉVALUATION DES RÉSULTATS PRÉVUS

ANALYSE PAR LA DIRECTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Sauf indication contraire, toutes les données financières mentionnées aux présentes sont exprimées en dollars canadiens et sont établies selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

RÉSULTATS FINANCIERS	2010 **(Prévision)**	2009 **(Réels)**
(en milliers de dollars)	$	$
Produits	21 548	21 258
Charges d'exploitation	18 181	19 108
Bénéfice d'exploitation	3 367	2 150
Bénéfices/produits d'exploitation	15,6%	10,1%

Introduction

L'analyse qui suit porte sur l'exploitation pour les exercices financiers qui prennent fin respectivement le 31 août 2010 (prévu) et 2009 (réel).

Résultats d'exploitation

Le pourcentage du bénéfice d'exploitation prévu sur les recettes prévues est de 5,5 % supérieur à celui de l'exercice 2009.

Produits

Les produits proviennent essentiellement de quatre sources : péages et services, loyers, opérations de change, et intérêts et produits divers.

Produits des péages et des services

Nous prévoyons que les produits des péages et des services durant l'exercice augmenteront de 8,7 % en 2010, comparativement à ceux de 2009. Comme on semble observer une reprise régulière d'un mois à l'autre du secteur de la fabrication, les produits provenant des camions devraient augmenter de près de 10 %. Les produits provenant des voitures augmenteront de 4,2 %, principalement en raison de l'augmentation du nombre de voyageurs canadiens, le dollar canadien étant presque au pair avec le dollar américain.

Les produits des péages et des services pour les véhicules commerciaux représenteront environ 72,7 % (71,6 % en 2009) du total des produits des péages et des services pour l'exercice 2010, le reste correspondant en grande partie aux produits tirés des véhicules de tourisme. En raison de la hausse du dollar canadien, des gains relatifs au taux de change s'élevant à 10 000 $ se produiront d'ici à la fin de l'année 2010 (perte de 22 000 $ en 2009).

Produits de location

Les produits de location représenteront environ 11,6 % de l'ensemble des revenus en 2010 (12,2 % en 2009). La partie la plus importante provient de la location de la boutique hors taxes à un exploitant privé, le loyer dépendant en partie des produits bruts de l'exploitant.

Produits des opérations de change

PBWC exploite un bureau de change dont les principaux clients sont les voyageurs qui se rendent aux États-Unis ou qui en arrivent. Nous prévoyons que les revenus des opérations de change représenteront environ 5,9 % des recettes totales en 2010 (5,2 % en 2009).

Intérêts et produits divers

Le solde des produits est dérivé du placement des surplus d'encaisse et de l'argent mis de côté dans les fonds affectés.

Charges

Les charges d'exploitation sont affectées à cinq grands secteurs : frais généraux et administratifs, ressources humaines, intérêts sur la dette à long terme, entretien et autres charges et amortissement.

Les frais généraux et administratifs comprennent les honoraires d'experts-conseils et autres professionnels, les relations publiques, les dépenses de bureau, les assurances, les taxes municipales et les charges diverses.

Les frais de ressources humaines comprennent les salaires et traitements versés aux percepteurs de péages, au personnel comptable, administratif, du bureau de change, l'entretien, du nettoyage et de la gestion de projets. Les avantages sociaux des employés comprennent les avantages sociaux prescrits par la loi, la paie de vacances, les pensions des employés, les prestations de maladie, l'assurance-vie et d'autres avantages divers, et représentent 42,1 % du salaire pour 2010 et 41,3 % du salaire pour 2010 et après. Cependant, la paie de vacances (qui doit être considérée comme une partie de la rémunération) et certains avantages divers (uniformes, nettoyage à sec, achat d'ordinateurs et repas pour les travailleurs qui font des heures supplémentaires), représentent 10,4 % du « coût » des avantages sociaux, réduisant ainsi le rapport global par rapport au salaire à 36.6 %.

Pour l'exercice 2010, l'intérêt sur la dette à long terme se rapporte uniquement à la dette obligataire qui se chiffre à 94,1 millions de dollars (solde en date du 31 août 2009).

Les charges d'entretien et autres charges comprennent les fournitures et services d'entretien, la réparation des routes, des immeubles et du pont, les frais de déneigement et les frais d'aménagement paysager.

L'amortissement comprend l'amortissement des immobilisations corporelles et des frais reportés de financement des obligations.

Facteurs affectant le bénéfice d'exploitation

Le rendement de PBWV dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment les fluctuations saisonnières, le dynamisme ou la faiblesse des économies américaine et canadienne et, plus récemment, le tourisme dans les régions de Point Edward et Sarnia. Si les membres du grand public ont l'impression qu'ils subiront régulièrement des délais importants chaque fois qu'ils voudront traverser la frontière, ils reporteront ou annuleront les voyages prévus.

La rentabilité dépend dans une large mesure du dynamisme des économies des États-Unis et du Canada. Lorsque l'économie des États-Unis est en phase d'expansion, les exportations des

produits canadiens ont tendance à augmenter. Une économie canadienne en voie d'expansion entraînera également l'augmentation du passage frontalier des produits et des services. Le pont Blue Water étant l'un des principaux postes frontaliers internationaux en Amérique du Nord, ses produits et, par conséquent, sa rentabilité, s'améliorent en fonction de l'intensification de l'activité.

Les fluctuations saisonnières jouent également un rôle dans la rentabilité de PBWC. Alors que la circulation des camions est relativement stable tout au long de l'année, celle des voitures atteint son paroxysme durant les mois de mai à octobre, qui constituent traditionnellement la période des congés annuels en Amérique du Nord. On prévoit une diminution des volumes en 2010, sur la base des tendances à court terme relatives au volume que nous avons observées entre septembre 2009 et février 2010.

L'achalandage à la boutique hors taxes et au bureau de change a un lien direct avec les variations du dollar canadien et les volumes de circulation sur le pont Blue Water. La hausse significative du dollar canadien entraîne un effet modérateur sur la proportion d'Américains venant au Canada. Bien que ce facteur devrait logiquement inciter un plus grand nombre de Canadiens à se rendre aux États-Unis, l'augmentation modérée du niveau de circulation canadienne ne suffit pas à compenser le déclin de la circulation américaine. Cela semble principalement dû à la perception qu'a le public, qui estime devoir faire face à des retards déraisonnables à la frontière en raison d'inspections de sécurité accrues et de déficiences en matière d'infrastructure de la plaza du côté américain.

Toute augmentation des ventes attribuable à une hausse des volumes de circulation se traduit par une augmentation des revenus de location pour le pont Blue Water. De même, un achalandage accru au bureau de change produit des revenus supplémentaires, et par conséquent une augmentation du bénéfice net, les dépenses étant relativement fixes.

La hausse du dollar canadien a également un effet direct sur les revenus de la boutique hors taxes et du bureau de change. Le dollar canadien s'approchant de la parité avec le dollar américain, moins de consommateurs américains achètent des marchandises dans la boutique hors taxes, et le bureau de change fonctionne avec des marges réduites sur lesquelles facturer le change.

Comparaison entre périodes

Exercices clos le 31 août 2010 et le 31 août 2009

Produits

Il est prévu que les recettes découlant des péages et des services atteindront 16,8 millions de dollars au cours de l'exercice 2010 comparativement à 15,5 millions de dollars l'année précédente.

Nous prévoyons que les recettes de péages provenant des camions passeront de 11 millions de dollars en 2009 à 12,1 millions de dollars en 2010. Cela représente une augmentation totale de 10 % attribuable à une hausse du volume commercial de 7,9 % en 2010.

Les produits des péages des véhicules de passagers devraient augmenter, passant de 4,4 millions de dollars en 2009 à 4,6 millions de dollars en 2010. Cela représente une augmentation totale de 4,2 % attribuable à une hausse du volume des voitures de 1,4 % en 2010.

Les produits de location diminueront, passant de 2,6 millions de dollars en 2009 à 2,5 millions de dollars en 2010, en raison d'une renégociation des baux commerciaux pour des loyers plus bas afin de rester plus concurrentiels avec le marché local d'espace de commerce de détail. Les intérêts créditeurs diminueront, passant de 2,1 millions de dollars en 2009 à 0,9 millions de dollars en 2010 en raison du rachat des placements arrivés à échéance afin de financer le programme de projets d'immobilisations et en raison des taux d'intérêt moins élevés reçus lors du

réinvestissement à court terme de rachats et sur les soldes en dollars américains détenus par PBWC.

Charges

Les charges totales devraient diminuer, passant de 19,1 millions de dollars en 2009 à 18,2 millions de dollars en 2010.

Les dépenses générales et administratives passeront de 1,6 millions de dollars au cours de l'exercice 2009 à 1,5 million de dollars en 2010. En raison du déclin du volume de la circulation qui s'est prolongé sur plusieurs années, jusqu'au mois d'octobre 2009, une diligence continue a permis de réduire de façon considérable toutes les dépenses.

Les dépenses en ressources humaines devraient diminuer, passant de 6,1 millions de dollars en 2009 à 5,1 millions de dollars en 2010, ce qui est principalement attribuable à la comptabilisation en 2009 des programmes de rachat d'emploi volontaire/involontaire, correspondant à un montant total de 1,7 million de dollars (un employé des péages à temps plein et sept à temps partiel) et au départ du directeur des Ressources humaines et de la réceptionniste. Le reste des économies proviendra du nombre d'employés moins élevé à compter du 1er septembre 2009.

Les intérêts débiteurs diminueront de 0,2 million de dollars, reflétant la diminution du solde des obligations à payer.

Les dépenses d'entretien et autres devraient s'établir à 1,3 million de dollars au cours de l'exercice 2010, soit 0,1 million de dollars de plus qu'en 2009.

Flux de trésorerie

La position nette du flux de trésorerie devrait augmenter de 8,2 million de dollars. L'encaisse provenant de l'exploitation devrait se chiffrer à 7,7 millions de dollars, avec un rachat net des placements de 31,6 millions de dollars, une perception nette des créances de 0,6 million de dollars et une augmentation des créditeurs de 3,3 millions de dollars (en raison des retenues liées à la construction), contre lesquels des projets d'immobilisations et des biens immobilisés d'une valeur de 32,4 millions de dollars seront imputables, avec un remboursement de 2,9 millions de dollars du capital des obligations.

Programme d'immobilisations

Nous prévoyons que les nouvelles acquisitions en capital pour l'exercice 2010 se chiffreront à 32,4 millions de dollars. Le début de la construction des améliorations de la plaza du complexe DCA en constitueront la part principale.

Pont Blue Water Canada

Sommaire des résultats financiers

	Réels	Prévision	Période visée par le plan				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(En milliers de dollars)	$	$	$	$	$	$	$
États des résults							
Revenus							
Revenus tirés des péages et des services	15 465	16 821	17 955	18 182	18 362	18 546	18 733
Divers	5 793	4 727	4 315	4 299	4 405	4 326	4 336
	21 258	21 548	22 270	22 481	22 767	22 872	23 069
Dépenses	19 108	18 181	20 312	20 826	20 122	19 682	19 438
Bénéfice net	2 150	3 367	1 958	1 655	2 645	3 190	3 631
Bilan							
Actifs							
Actuels	43 051	29 217	4 299	6 896	9 308	1 265	848
Placements à long terme	8 118	-	-	-	-	-	-
Immobilisations, installations et équipments	132 764	161 202	180 459	173 535	170 481	178 252	195 025
Actifs restreints	8 177	5 833	5 898	5 937	6 064	6 187	6 312
Actifs totaux	192 110	196 252	190 656	186 368	185 853	185 704	202 185
Passifs et capitaux propres							
Actuels	10 200	13 697	6 052	6 243	6 461	6 692	6 936
Passif au titre des advantages sociaux futurs	4 029	4 396	4 790	5 146	5 500	5 905	6 311
Dette à long terme - emprunt bancaire	-	-	2 986	-	-	-	16 434
Dette à long terme - l'émission d'obligations	91 202	88 113	84 823	81 319	77 587	73 611	69 377
Avoir	86 679	90 046	92 005	93 660	96 305	99 496	103 127
Passifs totaux et avoir net	192 110	196 252	190 656	186 368	185 853	185 704	202 185
État des flux de trésorerie							
Activitiés d'exploitation							
Bénéfice net	2 150	3 367	1 958	1 655	2 645	3 190	3 631
Élements non monétaires	4 697	4 609	6 890	7 705	7 257	6 887	6 493
Variation du fonds de roulement	(10 796)	25 114	(39)	(187)	1 171	2 434	(24)
	(3 949)	33 090	8 809	9 173	11 073	12 511	10 100
Investissements							
Produits de la vente d'immobilisations	104	-	-	-	-	-	-
Achat d'immobilisations	(16 434)	(32 432)	(25 752)	(425)	(3 849)	(14 253)	(22 860)
Augumentation des placements à long terme	15 271	8 118	-	-	-	-	-
Augumentation des actifs affectés	505	2 345	(65)	(39)	(127)	(124)	(125)
Activités financières	2 723	(2 900)	(3 089)	(3 290)	(3 504)	(3 733)	(3 976)
	2 169	(24 869)	(28 906)	(3 754)	(7 480)	(18 110)	(26 961)
Encaisse et autres valeurs au comptant							
Accroissement (Réduction) de l'encaisse	(7 226)	8 221	(20 097)	5 419	3 593	(5 599)	(16 861)
Balance au début de l'année	16 116	8 890	17 111	(2 986)	2 433	6 026	427
Balance à la fin de l'année	8 890	17 111	(2 986)	2 433	6 026	427	(16 434)

Pont Blue Water Canada

Sommaire de budget de fonctionnement

Pour les exercices terminés le 31 août	**2008-2009**	**2009-2010**	**2009-2010**	**2010-2011**
	Actuel	**Budget**	**Prévision**	**Budget**
(En milliers de dollars)	**$**	**$**	**$**	**$**
Recettes				
Revenus tirés des péages et des services	15 465	14 194	16 821	17 955
Autres	5 793	4 695	4 727	4 315
	21 258	18 889	21 548	22 270
Dépenses				
Intérêts sur la dette à long terme - l'émission d'obligations	6 138	5 959	5 959	5 769
Ressources humaines	6 065	4 919	5 126	5 208
Amortissement	4 154	3 812	3 993	6 495
Frais généraux et administratifs	1 576	1 540	1 544	1 557
Frais d'entretien et dépenses diverses	1 242	1 349	1 309	1 207
Intérêts sur la dette à long terme - emprunt bancaire				76
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	(67)	105	250	-
	19 108	17 684	18 181	20 312
Excédent des recettes sur les dépenses	2 150	1 205	3 367	1 958

Pont Blue Water Canada

Sommaire du budger des dépenses en immobilisations

Pour les exercices terminés le 31 août DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PRÉVUES	2009-2010 Prévision	2009-2010 Budget	2010-2011 Budget
(en milliers)	$	$	$
Complexe DCA	29 435	38 082	18 418
Programme fédéral d'infrastructure			
Pont Blue Water Canadien perfectionnement de plaza et de pont	6 155	16 366	13 266
Financement fédéral des projets d'infrastructure	(3 588)	(4 500)	(6 412)
Sécurité – Clôture décorative/autour du périmètre		400	
Système d'information géographique	30	139	60
Progiciels de comptabilité	48	40	20
Progiciels d'administration	36		
Meubles de bureau d'administration - bâtiment de CBA			300
GAB pour le bureau de change	80		
Couloir de déviation pour NEXUS	13		
Voitures, camions et équipement de construction :			
Chargeuse frontale	152		
Camionnette	40	40	40
Divers	31	100	60
	$ 32 432	$ 50 667	$ 25 752