

**PONT  
BLUE  
WATER  
CANADA**

**Sommaire du plan d'entreprise  
2008-2009 à 2012-2013**

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



**Canada**

<b>RÉSUMÉ</b>	3 - 5
<b>PROFIL DE L'ADMINISTRATION</b>	5 - 17
<b>ÉNONCÉS DE MISSION ET DE VISION</b>	18 - 21
<b>RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'EXERCICE 2007-2008</b>	21 - 24
<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES NON COUVERTS EN 2007-2008 ET EN 2008-2009</b>	25
<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2008-2009</b>	26 - 28
<b>STRATÉGIES FINANCIÈRES, HYPOTHÈSES ET BUDGETS</b>	29 - 34
<b>BUDGET D'IMMOBILISATIONS</b>	34 - 35
<b>ANALYSE PAR LA DIRECTION</b>	36 - 39
<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS FINANCIERS</b>	40
<b>SOMMAIRE DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT</b>	41
<b>SOMMAIRE DU BUDGET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>	42

## ***RÉSUMÉ***

Au cours de la dernière partie de l'exercice 2007, Pont Blue Water Canada (PBWC) a dû faire face à une congestion excessive au cours de l'été; il a amorcé l'élaboration des stratégies générales afin de poursuivre la sensibilisation du public et d'améliorer la sécurité et l'efficacité au sein de la plaza et des travées du pont; il a reçu les constatations et les recommandations de l'examen spécial qui a été mené au cours de l'exercice 2007 et, finalement, il a révisé son plan directeur des immobilisations.

L'objectif principal de Pont Blue Water Canada pour l'exercice 2008 et les exercices suivants consistera à mettre en œuvre les stratégies générales et des processus spécifiques, ainsi qu'à soutenir des initiatives visant à réduire considérablement le risque de réapparition des événements de l'été 2007. Ce poste frontalier a vécu le pire été de son histoire en matière de congestion et de délais à la frontière.

### **Congestion :**

En dépit la diminution significative des volumes en 2007, les mois d'été ont été le théâtre de files d'attente plus longues et de congestions plus fréquentes. Cette situation était due aux facteurs suivants :

- L'intensité accrue des inspections du service américain des douanes (U.S. Customs and Border Protection, CBP), entraînant de ce fait l'allongement des délais de traitement des véhicules de passagers;
- L'augmentation de la fréquence et de la durée des inspections de tous les chargements et les voyageurs commerciaux, y compris ceux dont le risque était jugé faible;
- L'infrastructure frontalière inadéquate de la plaza du pont à Port Huron, au Michigan;
- Le nombre limité de cabines de première inspection ouvertes au cours des heures d'affluence en raison de la main-d'œuvre insuffisante au service américain des douanes;
- L'imprécision relativement aux exigences d'admissibilité;
- Les problèmes techniques touchant les ordinateurs des douaniers américains, en particulier relativement à l'introduction récente du programme Automated Commercial Environment (ACE);
- Les fluctuations monétaires significatives entraînant une répercussion positive sur le magasinage transfrontalier vers les États-Unis.

Des retards d'au moins une heure se sont produits au cours de 38 jours lors des mois de juillet et d'août 2007. Le problème était si grave l'été dernier que le ministère des Transports de l'Ontario a installé des toilettes portatives le long de l'autoroute 402 à l'intention des voyageurs. À la fin de l'été, la perception du public selon laquelle il ne valait pas la peine de risquer de franchir la frontière pour une journée de magasinage ou des excursions d'un week-end demeurait bien ancrée, entraînant des diminutions constantes du volume de voitures et de camions au cours des mois d'automne et d'hiver, par rapport aux mêmes mois des années précédentes. Au cours de l'automne 2007 ainsi que de l'hiver et du printemps 2008, le rendement du service américain des douanes (CPB) s'est amélioré. Toutefois, la direction s'intéresse à présent à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), qui doit composer avec une pénurie de main-d'oeuvre et qui n'est pas en mesure de gérer efficacement l'augmentation considérable de la circulation des camions arrivant au Canada. Nous surveillons également l'évolution du projet d'élargissement de l'autoroute 402, orchestré par le ministère provincial des Transports. À notre avis, ce projet entraînerait une amélioration notable grâce au filtrage des véhicules approuvés par le programme NEXUS ou EXPRES vers les couloirs réservés.

Sur le plan commercial, les attentes plus longues à la frontière ont empêché certaines livraisons juste-à-temps de respecter leurs délais critiques, résultant à la fois en l'interruption de la livraison de biens et en un effet d'entraînement qui perturbe la chaîne d'approvisionnement complexe entre le Canada et les États-Unis. Les programmes d'expéditeurs (EXPRES) et de voyageurs (NEXUS) « de confiance » n'ont pas permis d'obtenir l'ensemble de leurs avantages prévus. Les avantages globaux du programme EXPRES sont à présent mis en doute, en raison du fait que les entreprises participantes doivent constamment faire l'objet d'inspections secondaires à la frontière.

Les effets néfastes se répercutent au-delà des chaînes d'approvisionnement intra-nord-américaines :

- Les travailleurs de la santé transfrontaliers ont été assujettis à de longs délais;
- Les personnes âgées, les jeunes enfants et les personnes ayant des problèmes de santé ont dû composer avec de longues files d'attente sous une chaleur écrasante;
- L'intensité du smog s'est accrue considérablement en raison des centaines de véhicules fonctionnant au ralenti lors de journées chaudes et humides;
- La santé du bétail a été menacée au cours des longues périodes d'attente lors de temps chauds.

Les activités touristiques, culturelles, de tourisme réceptif et de magasinage ont été grandement affectées, en raison du fait que la circulation informelle dans les deux directions est dissuadée par les longs délais à la frontière, les vicissitudes des procédures douanières et l'incertitude absolue quant au temps nécessaire au passage de la frontière.

### Examen spécial du vérificateur général et gouvernance :

Tant le Conseil d'administration que la haute direction tiennent à mettre en œuvre les recommandations articulées dans le rapport d'examen spécial. Il est reconnu que le Conseil fournira une orientation stratégique à PBWC et améliorera la gouvernance de l'organisme. Les plans d'action sont identifiés dans la section des objectifs stratégiques du présent rapport. La haute direction participe activement à la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations ayant trait à la gestion proposées par le BVG. Un secrétaire général a été nommé afin de suivre et d'accélérer les mesures à prendre en matière de gouvernance, ainsi que la transmission de documents entre Ottawa et PBWC.

Avec l'aide d'un facilitateur indépendant, le Conseil a organisé une séance de réflexion de trois jours afin de créer un nouvel énoncé de mission et de vision et d'établir l'orientation stratégique pour PBWC. Un mois plus tard, l'équipe de direction a mené une séance de réflexion de deux jours en vue d'identifier et d'assigner les plans d'action requis afin de mettre en œuvre et d'atteindre les objectifs stratégiques prédéterminés. Ces deux séances ont servi en partie à identifier les différents risques auxquels PBWC doit faire face, ainsi que les stratégies, les processus et les contrôles en place afin d'atténuer ces risques. En avril 2008, une politique officielle de gestion des risques a été établie.

Un examen du plan directeur est en cours afin d'explorer les possibilités, de réévaluer les recommandations du plan et de rationaliser les coûts, sans compromettre les objectifs principaux de résolution des questions d'exploitation et de sécurité de la plaza.

Avec l'élan donné par le changement de leadership à la haute direction et le remplacement concurrent de presque tous les membres du Conseil d'administration, nous nous réjouissons à l'idée de réévaluer certaines décisions importantes prises par le passé. De nouveaux logiciels de bureautique sont également utilisés afin d'augmenter la productivité et de réduire les exigences en

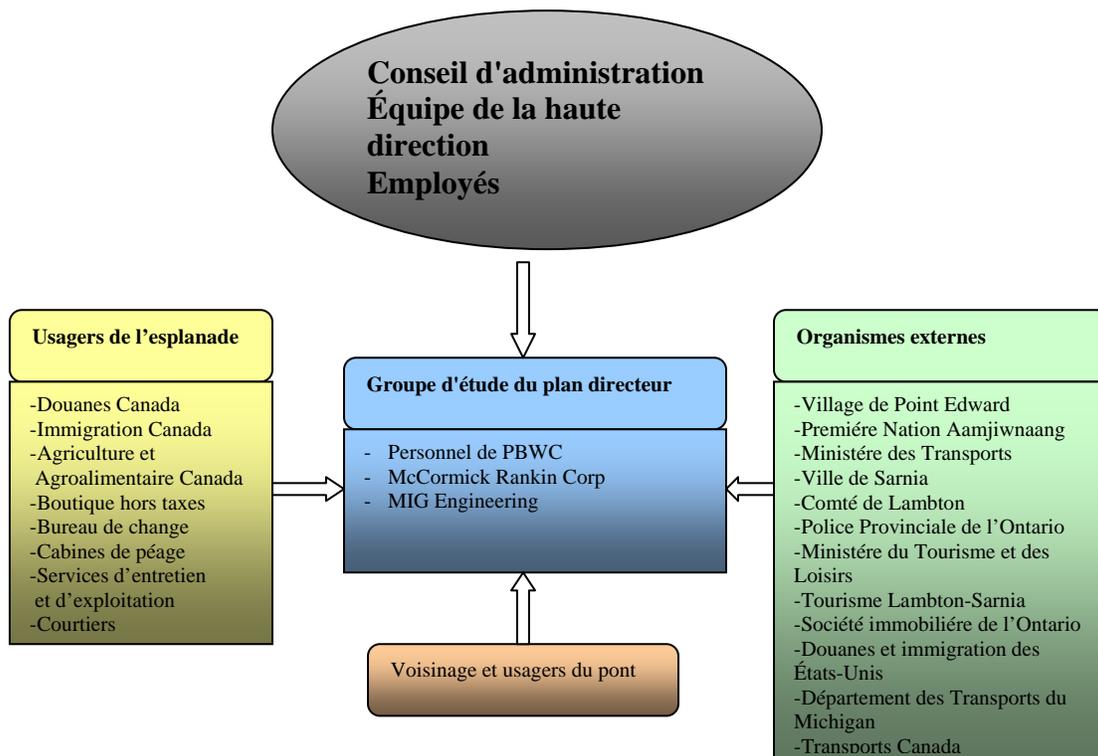
matière de frais fixes liés au personnel administratif, afin de propulser l'Administration du pont vers l'avenir.

Nous étions à l'origine un organisme local, régi par le gouvernement fédéral à partir de 1964. Nous sommes devenus une société d'État mère en 2002. Nous apprécions grandement l'aide offerte par le Bureau du vérificateur général et nous suivons son orientation, telle qu'articulée dans le rapport d'examen spécial, afin de mettre en œuvre l'ensemble des procédures et processus de gouvernance requis et attendus d'une société d'État canadienne.

## ***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 de la circulation routière 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 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 dédiée 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'Article III, Partie I, et elle ne reçoit aucun crédit alloué. Le refinancement de sa dette de construction a été assurée 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 a donné son consentement au nouveau nom d'entreprise, Pont Blue Water Canada.

## ***Lois applicables***

L'Administration du pont Blue Water a été créée le 21 mai 1964 en vertu de la *Loi sur l'Administration du pont Blue Water (Canada)*. Le 26 avril 2002, l'Administration est devenue une Société d'État mère et, de ce fait, elle est visée par l'Annexe III de la partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle n'est pas assujettie 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 l'Administration doit préparer et déposer chaque année des budgets de fonctionnement et d'investissement, chacun nécessitant l'approbation du Conseil du Trésor à la

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* (projet de loi C-3) a reçu la sanction royale en février 2007, et elle a aujourd'hui force de loi. PBWC ne prévoit ni implication importante ni effet réel sur les activités ou les procédures de PBWC.

PBWC doit également se conformer à la *Loi sur les langues officielles* dans le cadre du *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, ont entretenu 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, à l'issue desquels un important projet de remise à neuf sera nécessaire.



## **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.

Environ 38,5 acres des terres sous-jacentes aux 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 la Première nation Aamjiwnaang, qui est située dans les limites de Sarnia, assume 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 la Première nation 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 la Première Nation 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.

## **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 revenus proviennent des péages perçus auprès des véhicules qui franchissent le pont en direction ouest, des revenus de location de bureaux et des installations des courtiers en douane du secteur commercial « 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 revenus 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.

## **Revenus des péages**

La principale source de revenus de PBWC provient des péages perçus auprès des véhicules qui franchissent le pont en direction ouest. 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 perçus auprès des véhicules qui traversent le pont en direction est le sont du côté américain par le MDOT. Tous les revenus perçus auprès des véhicules en direction est reviennent au MDOT.

BWBC prépare des budgets annuels de dépenses et d'immobilisations. De plus, des prévisions des mouvements de trésorerie à long terme sont préparées et analysées chaque année. Si, après avoir déterminé les éléments prioritaires, il décèle une insuffisance de trésorerie, 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 taux de péage dans d'autres postes frontaliers concurrents sont régulièrement analysés pour garantir que PBWC maintient un avantage concurrentiel.

L'ajustement des péages le plus récent a eu lieu en septembre 2007, uniquement en réponse à la montée du dollar canadien jusqu'à parité avec le dollar américain. Ce plan d'entreprise a prévu un ajustement des droits de péage de 0,25 \$ par voiture ou par essieu de camion pour le 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 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.

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 et peut être coordonnée avec le nouveau système proposé par l'organisme gérant la partie américaine du pont (MDOT). Un nouveau poste de gestionnaire des TI a été créé. Celui-ci sera occupé à partir de juin 2008 par une personne embauchée à cet effet. La mise à niveau des péages et le programme de continuité des opérations constitueront deux des responsabilités principales de la personne embauchée.

TARIFS DE PÉAGES						
Type de véhicule	Janvier 2006		Septembre 2006		Septembre 2007	
	CDN	É.-U.	CDN	É.-U.	CDN	É.-U.
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Transport passager</b>	2,50	1,75	2,75	2,50	2,75	2,75
<b>Transport commercial</b>						
02 essieux	5,50	5,00	6,00	5,50	6,00	6,00
03 essieux	8,25	7,50	9,00	8,25	9,00	9,00
04 essieux	11,00	10,00	12,00	11,00	12,00	12,00
05 essieux	13,75	12,50	15,00	13,75	15,00	15,00
06 essieux	16,50	15,00	18,00	16,50	18,00	18,00
07 essieux	19,25	17,50	21,00	19,25	21,00	21,00
08 essieux	22,00	20,00	24,00	22,00	24,00	24,00
09 essieux	24,75	22,50	27,00	24,75	27,00	27,00
10 essieux	27,50	25,00	30,00	27,50	30,00	30,00
11 essieux	30,25	27,50	33,00	30,25	33,00	33,00
12 essieux	33,00	30,00	36,00	33,00	36,00	36,00
13 essieux	35,75	32,50	39,00	35,75	39,00	39,00

### **Circulation sur le pont**

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

#### *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. À l'heure actuelle, plus de 300 000 personnes et des marchandises d'une valeur de plus de 1,8 milliard de dollars franchissent la frontière tous les jours. Le commerce entre le Canada et les États-Unis a plus que doublé depuis l'entrée en vigueur de l'ALÉ.

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 au coeur industriel américain qu'est le Michigan, l'Ohio et le Kentucky, aux États du Midwest que sont l'Illinois, l'Indiana, le Wisconsin, le Missouri, et au-delà. Le trafic vers l'est qui emprunte le pont entre à 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

## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013

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.

Le pont se classe actuellement au quatrième rang des postes frontaliers les plus achalandés entre le Canada et le États-Unis pour ce qui est du nombre total des véhicules, au deuxième rang pour ce qui est du nombre de traversées des véhicules commerciaux et au premier rang des points d'entrée des animaux vivants à la frontière canadienne. Au cours de l'exercice 2008, environ 4 428 véhicules commerciaux et 8 705 automobiles franchissent quotidiennement les travées du pont, dans les deux sens. Les jours de pointe, ce chiffre dépasse 6 600 véhicules commerciaux et 10 000 automobiles.



### Véhicules de passagers

Les véhicules de passagers qui empruntent le pont, comme les automobiles, les motocyclettes, les autocars et les véhicules de plaisance, transportent généralement des touristes, des citoyens qui vont faire leur magasinage outre-frontière et des migrants journaliers. Le volume de la circulation des véhicules de tourisme dépend de divers facteurs, notamment du magasinage outre-frontière, qui varie selon le prix de l'essence et la perception par les consommateurs de la valeur des

devises canadienne et américaine. Les volumes de la circulation ont aussi été affectés par des messages d'alerte au terrorisme et des mises en garde récentes relatives à la santé publique.

### **Revenus 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. Les paiements de location sont composés de montants fixes majorés d'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 de douane. On compte actuellement 16 entreprises détentrices de baux auprès de PBWC.

### **Principaux concurrents**

En tant que quatrième poste frontalier entre le Canada et les États-Unis au chapitre 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.). Comme 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. 70 % 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. La circulation qui emprunte le pont Ambassador est généralement plus locale et elle se dirige généralement 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 44 %, à savoir 3,25 \$CAN, à ceux du pont Ambassador. De tous les ponts à péage en Ontario, nous nous situons au troisième rang des péages les moins chers.

Les véhicules qui empruntent le couloir Detroit-Windsor doivent traverser les rues de Windsor avant d'atteindre une grande artère routière. 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, puisqu'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 ce 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.

*Tunnel Detroit-Windsor*

Le tunnel Detroit-Windsor, qui appartient conjointement à la ville de Windsor et à la ville de Detroit, est le seul poste frontalier subaquatique international 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.

<b>Comparaison des péages – Véhicules de tourisme – Principaux postes frontaliers</b>			
Voyages aller-retour	Date de Augmentation	\$	
		Cdn	É.-U.
Tunnel Detroit-Windsor	3 novembre 2007	8,50	7,50
Pont Ambassador	1er février 2008	8,00	8,00
Pont Blue Water	5 septembre 2007	4,75	4,25
* Pont Lewiston-Queenston	15 novembre 2007	3,25	3,25
* Pont Rainbow	15 novembre 2007	3,25	3,25
* Pont Whirlpool Rapids	15 novembre 2007	3,25	3,25
Pont international de la voie maritime	1er novembre 2007	3,25	3,25
Pont Peace	1er juillet 2007	3,00	3,00
Pont des Mille-Îles	1er novembre 2007	2,50	2,50
Pont de Sault St. Marie	1er avril 2008	2,00	2,00
* Commission du pont de Niagara Falls.			

<b>Comparaison des péages – Véhicules commerciaux (camions) – Principaux postes frontaliers</b>					
<b>Poste frontalier</b>	<b>Par essieu</b>		<b>Explications</b>	<b>(En fonction de 5 essieux)</b>	
	<b>Cdn</b>	<b>É.-U.</b>		<b>Cdn</b>	<b>É.-U.</b>
Pont Ambassador	Variable	Variable	Vide Chargé	13,75 22,50	13,75 22,50
Pont Peace	Variable	Variable	Couvre les deux directions E-Z Pass	27,75	28,00 25,20
Pont Lewiston-Queenston	Variable	Variable		18,50	18,50
Pont Blue Water Canada	3,00	3,00		15,00	15,00
Pont Blue Water (MDOT)	3,00	3,00		15,00	15,00
Le péage couvre les deux directions					
<b>Remarque :</b> Le calcul des péages est basé sur le nombre d'essieux ou le poids brut moyen du camion (90 000 lb).					

## Activités

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.

PBWC compte actuellement un effectif de 78 employés (56 à temps plein et 22 à temps partiel). 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 31 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.

## 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. PBWC 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 2008, la moitié canadienne des deux travées du pont est assurée pour 149,8 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 2009. Le nouvel immeuble DCA, dont l'achèvement est prévu d'ici 2010, sera admissible à 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* 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 six dernières années, trois évaluations de sécurité ont été effectuées dans les installations du pont, et plus de 2 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 ministérielle pour toute transaction entraînant un changement de la propriété ou de l'exploitation de PBWC.

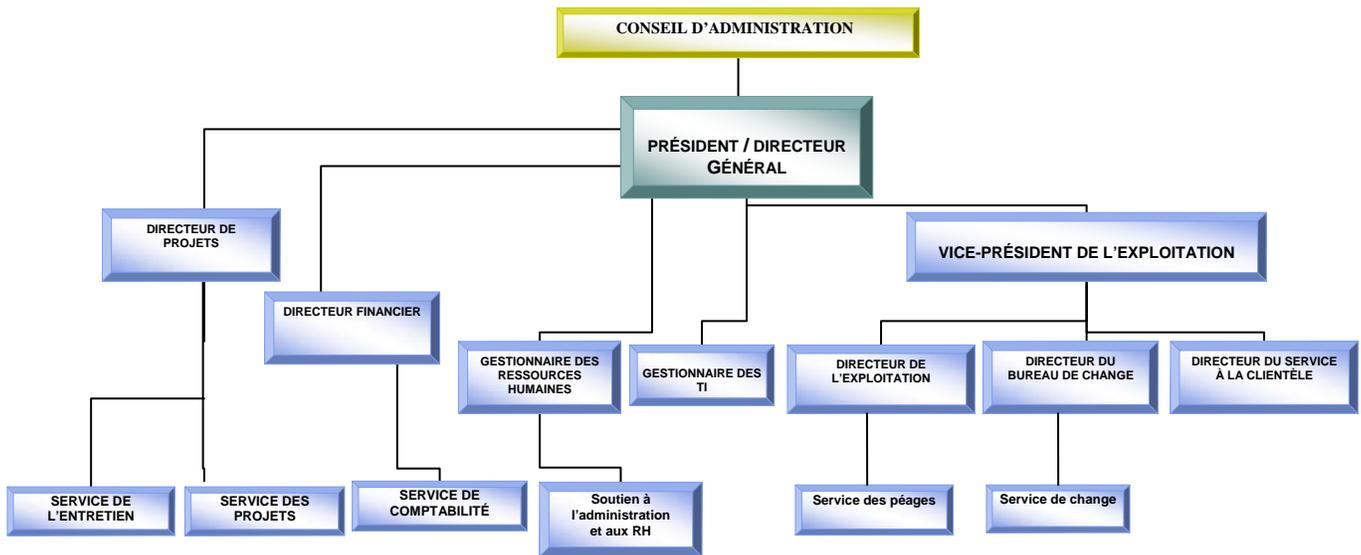
Bien que PBWC bénéficie de l'autorité nécessaire pour établir lui-même ses droits de péage, ces ajustements ne sont effectués qu'au besoin, et uniquement dans la mesure nécessaire pour garantir

que nous maintenons notre capacité de financer nos besoins en matière de fonctionnement et d'investissement, tout en évitant d'enfreindre nos ententes obligatoires. Nos taux sont beaucoup moins élevés que ceux de notre principal concurrent, le pont Ambassador. 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 ministre.

## ***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. Le Conseil d'administration fournit leadership et orientation à l'équipe de gestion de l'entreprise, en plus d'analyser et d'établir l'orientation stratégique de celle-ci. Il se compose d'un président et de trois administrateurs, tous nommés par le gouverneur en conseil.

### **Organigramme de l'entreprise**



## Nos nouvelles mission et vision

Notre énoncé de mission, adopté en 1998, a été jugé trop vague, immesurable et inadéquat. Au cours de la séance de planification de trois jours du Conseil d'administration, les directeurs ont élaboré une nouvelle mission et une nouvelle vision pour décrire la raison d'être de Pont Blue Water Canada.

***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 a 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 »***

### Expériences financières en 2007 et 2008 avec événements prévus

#### Effets financiers

PBWC n'a pas réalisé son ancienne projection quant à la circulation commerciale au cours de l'exercice 2007, et il a prévu un autre déclin pour les exercices 2008 et 2009. Nous attribuons ce déclin à parts égales aux facteurs suivants :

1. La hausse du dollar canadien et son effet négatif sur les Américains qui se rendent au Canada ainsi que sur les entreprises canadiennes qui dépendent des exportations, particulièrement au sein du secteur automobile;
2. Le ralentissement des économies américaine et ontarienne;
3. 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 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 5 ans – En direction de l'ouest – Volumes de la circulation							
	Réal				Prévu	%	Croissance
	2004	2005	2006	2007	2008	de croissance 2004-2008	moyenne sur 5 ans
Voit./ véh.de plais	1 906 120	1 857 347	1 860 097	1 738 243	1 658 639	<b>(12,98%)</b>	<b>(2,60%)</b>
Camions	944 334	912 716	883 421	784 319	746 817	<b>(20,92%)</b>	<b>(4,18%)</b>
<b>Total</b>	<u>2 850 454</u>	<u>2 770 063</u>	<u>2 743 518</u>	<u>2 522 562</u>	<u>2 405 456</u>	<b>(15,61%)</b>	<b>(3,12%)</b>

En raison des tendances susmentionnées, 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 2009 à 2013 (reportez-vous aux deux diagrammes ci-dessous).

## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013

<b>Comparaison du plan d'entreprise (2008-2012) contre (2009-2013)</b>						
<i>(sauf l'exercice 2013 à des fins de comparaison)</i>						
	<b>Prévu</b>	<b>Voitures</b>				
	<b>Réel</b>					
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>(2007-2012)</b>	1 729 660	1 643 176	1 643 176	1 659 608	1 676 204	1 692 966
<b>(2008-2013)</b>	1 738 243	1 658 639	1 608 879	1 608 879	1 624 968	1 641 218
<b>Diminution</b>	<b>8 583</b>	<b>15 463</b>	<b>(34 297 )</b>	<b>(50 729 )</b>	<b>(51 236 )</b>	<b>(51 748 )</b>
	<b>0,50%</b>	<b>0,94%</b>	<b>(2,09%)</b>	<b>(3,06%)</b>	<b>(3,06%)</b>	<b>(3,06%)</b>

<b>Comparaison du plan d'entreprise (2008-2012) contre (2009-2013)</b>						
<i>(sauf l'exercice 2013 à des fins de comparaison)</i>						
	<b>Prévu</b>	<b>Camions</b>				
	<b>Réel</b>					
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>(2007-2012)</b>	765 271	742 313	742 313	749 736	757 233	764 805
<b>(2008-2013)</b>	784 319	746 817	724 413	724 413	731 657	738 974
<b>Diminution</b>	<b>19 048</b>	<b>4 504</b>	<b>(17 900 )</b>	<b>(25 323 )</b>	<b>(25 576 )</b>	<b>(25 831 )</b>
	<b>2,49%</b>	<b>0,61%</b>	<b>(2,41%)</b>	<b>(3,38%)</b>	<b>(3,38%)</b>	<b>(3,38%)</b>

### Les revenus de la boutique hors taxes

Les revenus générés par les activités de la boutique hors taxes, qui appartient à un exploitant privé, ont également connu une réduction importante. PBWC tire chaque mois une combinaison de revenus fixes et de revenus variables de la boutique hors taxes.

Telles qu'elles ont été identifiées par une étude détaillée effectuée par les propriétaires de la boutique hors taxes, les raisons du déclin sont les suivantes :

- Le changement des préférences, des connaissances et de la démographie chez les consommateurs
- Les défis juridiques, réglementaires et frontaliers
  - L'imminence des exigences sur le plan des passeports et la perception qu'a le public de l'application actuelle des mesures
  - L'augmentation de la sécurité à la frontière, entraînant l'encombrement des voies de circulation et de longues attentes
  - Les différences entre les lois canadiennes et les lois américaines régissant la vente de tabac
  - L'annulation du Programme de remboursement de la TPS aux visiteurs
  - La majoration provinciale sur l'alcool acheté en franchise

- Les taxes américaines plus faibles sur la bière et le vin
- La réduction des barrières commerciales internationales
- La hausse importante du dollar canadien
- La hausse des prix de l'essence
- La croissance vertigineuse des autres façons de faire des achats
  - Internet
  - Magasins à grande surface

Dans le but de renverser ces tendances, PBWC a accepté de participer, en collaboration avec la boutique hors taxes du pont Blue Water, le département des Transports du Michigan (MDOT), le Point Edward Charity Casino et Tourism Sarnia-Lambton, à un important programme de marketing intitulé « **GOBORDER** » actuellement en cours. Un site Web, dont l'adresse est [www.GoBorder.com](http://www.GoBorder.com), a été créé afin d'encourager le public à présenter une demande de passeport ou de carte NEXUS. Un million de brochures ont également été produites, et elles sont actuellement distribuées de manière active par le personnel de PBWC.

### **Dépenses d'immobilisations**

Il est prévu que les dépenses d'immobilisations s'élèvent à 7,3 millions \$ pour l'exercice 2007-08, soit 17,6 millions \$ 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. Le début de la construction du complexe DCA est prévu pour le mois d'août 2008.

Le format et la présentation des prévisions en matière de dépenses d'immobilisations reflèteront sur une seule rangée le coût total de chaque projet d'immobilisations majeur effectué par le service de gestion des projets.

### **Progression avec les programmes régis par le gouvernement fédéral**

Le nouveau site Web récemment élaboré comporte également une version française, achevée en mars 2008.

### **Programme de coordination de l'image de marque**

Le Président du Conseil du Trésor et le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, a approuvé notre nouveau nom, Pont Blue Water Canada, en vigueur à partir d'octobre 2007. La nouvelle adresse de notre site Web est le [www.pbwc.gc.ca](http://www.pbwc.gc.ca). Si cela n'est pas déjà fait, la papeterie, les cartes professionnelles et la signalisation sont en cours de modification à cet égard. Un site Web entièrement révisé et remanié, conformément aux normes du Conseil du Trésor, a été élaboré et il est à présent opérationnel.

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

Tous les documents publics (états financiers, plans d'entreprise et rapports annuels) sont traduits dans les deux langues. Le nouveau site Web récemment élaboré comporte également une version française, achevée en mars 2008.

***Rendement par rapport aux objectifs stratégiques de l'exercice 2007-2008***

Conformité aux règlements en matière de santé et de sécurité			
OBJECTIFS 2007-2008	CIBLES DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT	État
Achèvement d'une vérification dans le cadre du programme de main-d'œuvre fédéral de RHDSC	Fin de la vérification et élaboration d'objectifs supplémentaires en matière de santé et de sécurité d'ici août 2008	Achèvement des documents; exécution de la vérification indépendante	Permanent
Amélioration de l'infrastructure ergonomique	Certification d'un employé des RH ou de l'administration  Documentation des études en matière d'ergonomie et mesures ou plans de correction en place pour apporter des améliorations	Certification  Documentation	Certification achevée
Mise en œuvre du programme de réglementation de la prévention des dangers	Mettre en œuvre le programme documenté conformément à l'article 19 du Code canadien du travail (partie II)	Documentation des mesures prises	Permanent

Recherche d'efficacités commerciales et financières			
OBJECTIFS 2007-2008	CIBLES DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT	État
Mise à niveau des logiciels actuels	Mise à niveau du système de comptabilité Mise à niveau du système de perception des péages	Achèvement d'ici septembre 2007	Reporté à 2009
Déploiement de nouveaux logiciels	Administration des ressources humaines Système de feuilles de temps électronique Module de comptabilité de projet	Achèvement d'ici décembre 2007	Modules de base opérationnels, achevés en mai 2008

**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013**

<b>Encourager le perfectionnement des employés et favoriser un environnement de travail positif</b>			
<b>OBJECTIFS 2007-2008</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Élaboration d'une politique détaillée et efficace de respect mutuel au travail (harcèlement)	Entièrement achevé d'ici août 2007	Politique en place	Achevé
Formation volontaire et obligatoire continue	Entièrement achevé conformément au calendrier de formation planifié.	Rapports de présence Liste documentée de la formation effectuée	Documentation en place; processus se prolongeant dans le temps

<b>Diligence raisonnable et sécurité</b>			
<b>OBJECTIFS 2007-2008</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Achèvement et tests du plan de continuité des opérations	<p>Construction d'un « site de secours » pour les ordinateurs et les serveurs</p> <p>Réplication des données informatiques et élaboration de protocoles en cas de sinistre pour les logiciels</p> <p>Achèvement du manuel de continuité des opérations</p> <p>Test complet du système informatique dans une situation de « sinistre ».</p>	<p>Achèvement d'ici septembre 2007</p> <p>Documentation des protocoles d'ici octobre 2007</p> <p>Décembre 2007</p> <p>Août 2008</p>	<p>Contractant des TI en place en vue d'un achèvement d'ici août 2008</p> <p>Achèvement prévu en août 2008</p> <p>Achèvement prévu en août 2008</p> <p>Achèvement prévu décembre 2008</p>
Examen du plan directeur	Justification documentée avec approbation du Conseil d'administration et de la direction pour le maintien ou la modification du plan directeur d'origine	<p>Procès-verbal de la séance de réflexion du Conseil d'administration, novembre 2007</p> <p>Procès-verbal de la séance de réflexion de la direction, février 2008</p>	<p>Achevé et documenté</p> <p>Achevé et documenté</p>
Examen et soumission de contrats	Nouveau contrat d'assurance Nouveau contrat de téléphone (lignes téléphoniques et appels interurbains)	<p>Juin 2007</p> <p>Juin 2007</p>	<p>Achevé</p> <p>Achevé</p>
Établir un protocole d'entente avec le MDOT relativement à l'entretien et aux rapports associés	Signature du protocole d'entente	Décembre 2007	Achevé en octobre 2007

**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013**

<b>Amélioration de la gouvernance d'entreprise</b>			
<b>OBJECTIFS 2007-2008</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Élaboration d'une charte pour le Conseil d'administration	- <b>identification de ses rôles et responsabilités</b> - <b>identification des rôles et responsabilités du comité de vérification</b>	Achèvement d'une charte formelle et documentée	Achèvement prévu à l'automne 2008  Achèvement prévu à l'automne 2008
Assumer une plus grande responsabilité pour l'intendance de PBWC	- <b>élaboration d'un nouvel énoncé de mission</b>  - <b>élaboration d'objectifs stratégiques afin de fournir une direction pour la mise au point du plan d'entreprise</b> - <b>identification formelle et discussion de tous les risques majeurs et de leur atténuation</b>	Séance de réflexion du Conseil d'administration sur le plan d'entreprise  Documentée par procès-verbal  Direction formelle et documentée du Conseil d'administration quant à la déclaration de l'énoncé de mission officiel, des objectifs stratégiques, des risques et des activités d'atténuation de ces risques	Achevé en décembre 2007  Achevé en décembre 2007  Achevé en janvier 2008
Identifier les objectifs de rendement du PDG et évaluer ce rendement	<b>Objectifs et évaluation du rendement documentés d'ici août 2008</b>	Documents achevés et déposés	Achevé en mars 2008
Mise en œuvre ou justification des recommandations de la vérification interne	<b>Entièrement achevé d'ici août 2008</b>	Évaluation formelle et documentée relative aux constatations et aux recommandations	Achevé en novembre 2007
Mise en œuvre ou justification des recommandations de l'examen spécial	<b>Entièrement achevé d'ici août 2008</b>	Évaluation formelle et documentée relative aux constatations et aux recommandations	En cours

<b>Conformité avec la législation et les programmes fédéraux</b>			
<b>OBJECTIFS 2007-2008</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Conformité avec le <i>Programme de coordination de l'image de marque</i>	<b>Logos, signalisation, drapeaux, papeterie, formulaires électroniques, adresses de courriel et site Web</b>	Achèvement d'ici décembre 2007	<b>90% Achevé</b>
Conformité avec la <i>Loi sur les langues officielles</i> .	<b>Tous les composants du site Web doivent présenter une version française distincte</b>	Achèvement d'ici décembre 2007	Achevé en mars 2008

**SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013**

<b>Améliorer la gérance de l'environnement</b>			
<b>OBJECTIFS 2007-2008</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Plan directeur, accréditation LEED du nouvel immeuble ASFC (douanes)	Décisions sur la conception de l'immeuble DCA, qui seront probablement conformes aux normes d'accréditation LEED (Leadership in Energy & Environmental Design); août 2008	Documentation de l'identification des éléments d'infrastructure nécessaires pour obtenir l'accréditation LEED	En cours
Effectuer une évaluation détaillée de l'ensemble des risques pour l'environnement	Élaboration d'une évaluation environnementale formelle d'ici août 2008	Aborder les risques associés au stockage de matières dangereuses ou de réservoirs d'essence	En cours
Formation des employés à l'interne et sensibilisation aux programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programme de recyclage révisé et amélioré</li> <li>- programme formel de formation</li> <li>- réduction et conservation de l'eau et de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- changements aux « boîtes bleues »</li> <li>- distribution d'un CD sur l'environnement aux employés</li> <li>- suivi de l'usage des unités à partir des factures des compagnies de services publics</li> </ul>	<p>Achèvement en juin 2007</p> <p>Achèvement en juin 2007</p> <p>En cours</p>

<b>Augmenter et améliorer le service à la clientèle, le marketing et la réputation dans la collectivité</b>			
<b>OBJECTIFS 2007-2008</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Améliorer le service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service Internet sans fil gratuit aux chauffeurs de camion</li> <li>- Contact personnel, visites de marketing aux 5 principales sociétés de camionnage</li> <li>- Machines de débit au bureau de change</li> <li>- Développement d'un nouveau site Web conforme au PCIM et à la Loi sur les langues officielles</li> </ul>	<p>Installation</p> <p>Documentation des déplacements et des rapports formels de « rétroaction » des sociétés de camionnage.</p> <p>Installation</p> <p>Achèvement</p>	<p>Reporté à 2009</p> <p>Poste de directeur (directrice) du service à la clientèle créé; des sondages ont été réalisés et d'autres le seront à l'avenir</p> <p>Sélection d'ici juin 2008 de l'entreprise devant installer des guichets automatiques</p> <p>Achévé en mars 2008</p>
Sensibiliser davantage le public aux programmes NEXUS et EXPRES	Campagne de marketing effectuée conjointement avec la boutique hors taxes; participation à l'IBTTA et aux conférences sur le camionnage et commandite de celles-ci	Participation	Permanent

## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013

### Objectifs stratégiques non couverts par ceux identifiés pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009

En raison du calendrier des recommandations issues de l'examen spécial et de la séance de réflexion du Conseil d'administration (décembre 2007) et de la séance de réflexion des directeurs (janvier 2008), certains objectifs à priorité élevée et moyenne ont été établis et atteints entre novembre 2007 et mars 2008. En tant que tel, ils n'ont pas été indiqués dans la section des objectifs stratégiques pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009. Ceux-ci sont répertoriés dans le tableau suivant :

Objectifs stratégiques divers achevés entre février et août 2008			
OBJECTIFS 2008	CIBLES DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT	État
Élaborer un programme annuel pour établir et mesurer les revenus	Analyse approfondie des écarts de revenu Processus défini en appui à la documentation pour les prévisions	Achèvement d'ici septembre 2008 Achèvement d'ici décembre 2008	Modèle d'analyse des écarts achevé Documentation fournie dans les historiques du plan d'entreprise
Documenter un programme officiel de planification annuelle	Séance de réflexion régulière pour le Conseil d'administration afin d'élaborer des objectifs stratégiques et d'identifier les risques  Séance d'exécution régulière pour les directeurs afin de planifier la mise en œuvre des objectifs stratégiques et d'atténuer les risques	Séance prévue Identification officielle des : - Objectifs stratégiques - Risques Séance prévue Identification officielle des : - Mesures à prendre - Dates d'achèvement - Stratégie d'atténuation des risques	Séance de deux jours prévue en décembre 2008  Séance de deux jours prévue en janvier 2009
Actualiser le plan de relève d'urgence	Plan de relève d'urgence révisé	Achèvement d'ici juin 2008	Achevé
Modifier le plan de la plaza en réponse aux bouchons de circulation	Plan de la plaza modifié et documenté	Achèvement d'ici juin 2008	Achevé
Élaborer un plan de marketing et de service à la clientèle	Plan documenté	Achèvement d'ici juin 2008	Achevé
Augmenter la fréquence des réunions avec le MDOT	Participation à certaines réunions du Conseil d'administration, ou à celles relatives à l'entretien et aux projets;	Participation d'ici juin 2008	Réunions trimestrielles d'entretien et de gestion
Officialiser le programme directeur d'orientation de la gouvernance.	Objectifs et évaluation du rendement documentés d'ici août 2008	Documents achevés et déposés	Achevé en mars 2008
Mise en œuvre ou justification des recommandations de la vérification interne	Entièrement achevé d'ici août 2008	Évaluation formelle et documentée relative aux constatations et aux recommandations	Achevé en novembre 2007
Mise en œuvre ou justification des recommandations de l'examen spécial	Entièrement achevé d'ici août 2008	Évaluation formelle et documentée relative aux constatations et aux recommandations	Achevé en mars 2008
Établir un plan de relations avec le gouvernement	Document du plan de relations avec le gouvernement	Mars 2008	Achevé
Peaufiner la politique pour faciliter le travail des directeurs	Politique documentée	Février 2008	Achevé

***Objectifs stratégiques pour 2008-2009***

<b>Recherche d'efficacités commerciales et financières</b>			
<b>OBJECTIFS 2008-2009</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Mise à niveau des logiciels actuels	Mise à niveau du système de perception des péages	Achèvement d'ici août 2008	Création d'un poste de gestionnaire des TI afin de soutenir l'achèvement de ce projet, prévu initialement pour l'année 2007-2009.
Déploiement de nouveaux logiciels	Module de comptabilité de projet	Achèvement en août 2009	Calendrier en instance du directeur de projet
Étude d'impact portant sur la valeur pratique de nouvelles technologies au chapitre des opérations	Étude d'impact identifiant les modules logiciels et l'équipement informatique nécessaires à l'efficacité opérationnelle et à la sécurité	Document officiel de l'étude d'impact	Présenté au Conseil chaque semestre
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. Collaborer dans le cadre de demandes conjointes de proposition d'inspection
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	Achèvement prévu en août 2009 Achèvement prévu en août 2009
Réaliser une vérification des salaires et des prestations	Études indépendantes documentées	Rapport des consultants d'ici Mars 2009	La révision de l'administration des salaires a été réalisée par Hay Consultants en décembre 2007 L'étude des prestations est en cours.
Établir un plan d'acquisition d'éléments d'actif	Document approuvé	Document du plan d'ici Décembre 2009	En cours
Élaborer une politique traitant des appareils électroniques et de la gestion de l'information	Politique approuvée	Document de politique d'ici Décembre 2009	En cours

## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013

<b>Encourager le perfectionnement des employés et favoriser un environnement de travail positif</b>			
<b>OBJECTIFS 2008-2009</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Établir un plan de relations avec les employés	Politique approuvée	Document de politique d'ici Décembre 2008	Alors qu'un processus de respect mutuel au travail a été officialisé et mis en œuvre, le plan de relations avec les employés est en progrès

<b>Diligence raisonnable et sécurité</b>			
<b>OBJECTIFS 2008-2009</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Achèvement et tests du plan de continuité des opérations	<p>Construction d'un « site de secours » pour les ordinateurs et les serveurs</p> <p>Réplication des données informatiques et élaboration de protocoles en cas de sinistre pour les logiciels</p> <p>Achèvement du manuel de continuité des opérations</p> <p>Test complet du système informatique dans une situation de « sinistre ».</p>	<p>Achèvement d'ici septembre 2007</p> <p>Documentation des protocoles d'ici octobre 2007</p> <p>Manuel achevé d'ici Décembre 2007</p> <p>Août 2008</p>	<p>En cours; achèvement prévu en août 2008</p> <p>En cours; achèvement probable en août 2008</p> <p>Achèvement prévu en août 2008</p> <p>Achèvement prévu Décembre 2008</p>
Recevoir et analyser les rapports (du MDOT et du PBWC) traitant de l'ingénierie et de l'intégrité structurale des travées du pont.	Réception des documents de rapports	Réception des documents de rapports; soumission aux compagnies d'assurance et à Transports Canada	Cela fait partie du protocole d'entente officiellement documenté avec le MDOT. Les rapports d'inspection sont reçus de manière annuelle.

## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013

<b>Amélioration de la gouvernance d'entreprise</b>			
<b>OBJECTIFS 2008-2009</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Élaborer les descriptions de postes de direction et les impératifs du calendrier	Descriptions de postes	Documents des descriptions de postes d'ici Mars 2008	Pas encore amorcé
Officialiser la politique d'emploi	Politique d'emploi documentée	Achèvement du document de politique d'ici juin 2008	Pas encore amorcé
Établir un processus d'autoévaluation pour le Conseil d'administration	Autoévaluation documentée	Documentation d'ici Mars 2008	Version préliminaire de l'autoévaluation en cours en date du 28 mars 2008
Élaboration d'une charte pour le Conseil d'administration	- identification de ses rôles et responsabilités - identification des rôles et responsabilités du comité de vérification	Achèvement d'une charte officielle et documentée d'ici août 2009 Achèvement d'ici août 2009	Pas encore amorcé  Pas encore amorcé

<b>Améliorer la gérance de l'environnement</b>			
<b>OBJECTIFS 2008-2009</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Plan directeur, accréditation LEED du nouvel immeuble ASFC (douanes)	Décisions sur la conception de l'immeuble DCA, qui seront probablement conformes aux normes d'accréditation LEED (Leadership in Energy & Environmental Design); août 2008	Documentation de la détermination des éléments d'infrastructure nécessaires pour obtenir l'accréditation LEED	En cours; accréditation argent visée
Effectuer une évaluation détaillée de l'ensemble des risques pour l'environnement	Élaboration d'une évaluation environnementale formelle d'ici août 2008	Aborder les risques associés au stockage de matières dangereuses ou de réservoirs d'essence	En cours; les réservoirs d'essence seront enregistrés d'ici août 2008; l'évaluation détaillée est en cours
Élaborer une politique environnementale	Politique environnementale approuvée	Document de politique d'ici Mars 2010	En cours

<b>Augmenter et améliorer le service à la clientèle, le marketing et la réputation dans la collectivité</b>			
<b>OBJECTIFS 2008-2009</b>	<b>CIBLES DE RENDEMENT</b>	<b>ÉVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>État</b>
Sensibiliser davantage le public au programme NEXUS	Campagne de marketing effectuée conjointement avec la boutique hors taxes; participation à l'IBTTA et aux conférences sur le camionnage et commandite de celles-ci	Graphique de croissance statistique - Croissance de NEXUS de 50 % en 2009	Bien qu'en 2008 un taux de croissance de 50 % ait été atteint, le plan de marketing formel avec la boutique hors taxes continue tout au long de cet exercice, dans l'attente de résultats semblables

## **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, à la mise en œuvre ou à la mise à niveau de ses systèmes comptables et à l'intégration de nouveaux systèmes autres que comptables. (Reportez-vous aux objectifs stratégiques ci-dessus : « Recherche d'efficacité commerciales et financières »)

### **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 adéquat et la production de rapports financiers exacts.

### **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 réalisées 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, à la planification, au report ou à l'accélération de projets faisant partie du plan directeur, tout en garantissant que nous continuerons de respecter les ententes obligatoires ou d'emprunt, le cas échéant. Bien que l'ajustement des droits de péage est prévu pour septembre 2010 (exercice 2011), 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.

### **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'efficacité dans les dépenses constituent une tâche permanente pour la direction.

## **Revenus**

### **Revenus des péages**

- Les volumes commerciaux diminueront de 3 % en 2009, se stabiliseront en 2010 et présenteront une croissance modérée de 1 % de 2011 à 2013, en fonction des tendances de l'année en cours et de rapports d'analyse indépendants de l'industrie automobile. Des

ajustements des droits de péage de 0,25 \$ sont inscrits aux prévisions pour l'exercice 2011.

- Les volumes des véhicules de passagers diminueront de 3 % en 2009, se stabiliseront en 2010 et présenteront une croissance modérée de 1 % entre 2011 et 2013. On prévoit que les efforts de l'été 2008 visant à atténuer les longues files d'attente estivales de voitures entraîneront une répercussion positive sur la perception prédominante du public relativement aux nouvelles lois en matière de passeports (IVHO), aux inspections plus sévères par les douaniers américains, et à la vigueur soutenue du dollar canadien. Des ajustements des droits de péage de 0,25 \$ sont prévus pour 2011.

### Change

- En fonction de la tendance actuelle depuis le début de l'exercice, et en supposant que les variations futures ne seront pas significatives et que le dollar canadien demeurera relativement fort en fonction de la demande et de l'influence continue qu'exerce sur le dollar la force de notre économie basée sur les ressources (pétrole et gaz naturel). Le change est établi au pair (un dollar canadien ou un dollar américain) et il restera ainsi de 2009 à 2013. En raison du caractère imprévisible des taux de change, la direction préfère effectuer ses prévisions en se basant sur ce taux au pair pour ensuite déterminer les fluctuations lors de ses analyses de variance régulières.

### Inflation

- Reflète la moyenne des cinq dernières années, selon Statistique Canada et les tendances de l'IPC pour 2007. Les salaires ont été augmentés de 2,5 % et toutes les autres charges ont été augmentées de 2 %, chiffres qui ont par la suite été ajustés à la hausse ou à la baisse en se fondant sur des données supplémentaires.

### Revenus de la boutique hors taxes

- Nous prévoyons que la campagne de marketing majeure entreprise par la boutique hors taxes aura pour effet de stabiliser les revenus en 2009, et d'entraîner des augmentations modérées entre 2010 à 2013, à raison de 0,7 % par année. PBWC collabore étroitement et participe à la campagne de marketing dynamique de la boutique hors taxes visant à améliorer ces revenus de location, et elle y effectue des investissements.

### Revenus de sources commerciales

- Les revenus de sources commerciales augmenteront de 6,3 %, exclusivement en raison d'une augmentation de 261 % des revenus de la friterie mobile. Les concessions de courtiers commerciaux ne subiront pas toutes une augmentation en raison de la situation du marché local.

### Revenus des opérations de change

- De 2009 à 2013, nous prévoyons que les revenus des opérations de change augmenteront de 1 % par année.

### Intérêts créditeurs

- Directement affecté par les niveaux d'encaisse et d'investissement, ce revenu continuera de diminuer avec le financement prévu du plan directeur des immobilisations. Les niveaux d'investissement à court et à long terme diminueront régulièrement jusqu'en 2010. Les portefeuilles d'investissement, à l'exception du fonds de prévoyance pour

l'entretien majeur, seront épuisés en 2010, après quoi tous les projets d'immobilisations futurs devront être financés à même les flux de trésorerie positifs 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 2007. L'entreprise obtient des intérêts sur son compte d'exploitation général au taux préférentiel canadien moins 1 %, ce qui est légèrement plus élevé que le taux de rendement moyen de ses investissements.

### Charges

#### Salaires et avantages sociaux

- Cela reflètera les projections ci-jointes en matière de dotation en personnel, ainsi que les augmentations annuelles de base de 2,5 %. Certains avantages sociaux augmenteront de plus de 2,5 % en raison de tendances historiques (p. ex., assurance collective, assurance maladie, etc.). Il faut noter que pour l'année 2009, trois postes à temps plein seront greffés au personnel administratif. Nous rétablirons les postes de réceptionniste et de soutien à l'administration, ainsi que celui de comptabilité/vérification, en plus d'ajouter le poste de gestionnaire des TI. Une nouvelle personne sera embauchée dans le service de l'entretien (2009), ainsi que, en 2010, deux nouvelles personnes dans le service du nettoyage, afin de s'occuper des nouveaux immeubles prévus dans le plan directeur.
- Le plan d'entreprise couvrant la période 2008-2012 prévoyait un total de 83 employés pour l'exercice 2008. Toutefois, cette prévision tenait compte de l'ajout de deux employés supplémentaires en 2007 aux 81 employés en poste au printemps 2007. Peu de temps après, le directeur de l'entretien et le réceptionniste ont démissionné, et le contrôleur/trésorier a pris sa retraite. Afin de réduire les frais généraux, une période d'essai a été amorcée dans la tentative de nous acquitter de nos obligations avec moins d'employés. Toutefois, nous avons décidé de rétablir les postes au sein du bureau et dans le service de comptabilité, en plus de créer le poste de directeur du service à la clientèle, au sein du service d'administration.

	Actuel		2009	2010	Plan		
	2007	2008			2011	2012	2013
<b>Employés à temps plein</b>							
Administration	2	3	4	4	4	4	4
Comptabilité	3	3	4	4	4	4	4
Bureau de change	6	5	5	4	4	4	4
Concierge	4	5	6	8	8	8	8
Entretien	9	8	9	9	9	9	9
Bureau	3	3	4	4	4	4	4
Gestion de projets	5	5	5	5	5	5	5
Circulation et péage	23	24	24	24	24	24	24
<b>Total – temps plein</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Employés à temps partiel</b>							
Administration	-	-	-	-	-	-	-
Comptabilité	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de change	9	8	8	7	7	6	6
Concierge	5	5	4	5	5	5	5
Entretien	-	-	-	-	-	-	-
Bureau	-	-	-	-	-	-	-
Gestion de projets	-	-	-	-	-	-	-
Circulation et péage	9	7	7	7	7	7	7
<b>Total – temps partiel</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Total des employés</b>	<b>78</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>80</b>	<b>80</b>

### Frais généraux et administratifs

- Cela est basé sur une analyse de toutes les dépenses générales et administratives individuelles de plus de 1 000 \$ effectuées en 2006, en 2007 et en 2008 plus la « ligne de référence » annuelle du total des dépenses de moins de 1 000 \$ avec un facteur d'inflation de 2 %, allant de 2009 à 2013. En 2009, les dépenses pour services d'experts-conseils diminueront de 102 000 \$ en raison de l'achèvement du soutien personnalisé et « prêt à utiliser » de mise en œuvre de logiciel ainsi que de la réduction des travaux de conception de la plaza compris dans le plan directeur. Les publicités et les promotions relatives aux programmes NEXUS et EXPRES seront réduites car nous prévoyons que l'inscription des clients culminera au cours de cette période.

### Entretien

- Reflète un calendrier d'entretien détaillé conjointement avec l'analyse de tous les autres éléments individuels supérieurs à 1 000 \$ effectués en 2006, en 2007 et en 2008 plus la « ligne de référence » annuelle du total des dépenses de moins de 1 000 \$ avec un facteur d'inflation de 2 %, allant de 2008 à 2012.

### Intérêts débiteurs

- Basé sur le calendrier du capital et des intérêts sur la dette obligataire tel qu'indiqué dans le prospectus des obligations.

## **Bilan**

### **Placements et intérêts accumulés**

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

### **Obligations relativement au prêt bancaire**

- Un examen des coûts-avantages et de la faisabilité de retourner à une facilité de crédit d'une banque à charte canadienne est actuellement en cours. En raison des exigences liées au calendrier pour la production du plan d'entreprise, l'effet du maintien de l'émission d'obligations continuera d'être intégré à 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**

- En fonction de la baisse des volumes de circulation et de son effet sur les revenus des péages, de la construction du projet de complexe DCA, d'autres exigences en matière d'immobilisations, ainsi que nos paiements semestriels au service des obligations, il semble que nous serons en position de découvert et de prêt d'exploitation par rapport à la banque au cours de l'exercice 2010. 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, la réserve doit être au moins égale 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 2:1; (ii) à vingt-cinq pour cent (25 %) du montant du service de la dette, si le ratio de couverture du service de la dette brute est égal ou supérieur à 2:1 mais inférieur à 3:1. Si jamais le ratio de couverture du service de la dette brute est égal ou supérieur à 3:1, PBWC n'est pas tenu de maintenir un solde dans le fonds de réserve. La valeur marchande du fonds en date du 31 mars 2008 était de 5,7 millions \$.

**Remarque :** en date du 31 août 2008, on s'attend à ce que le ratio de couverture du service de la dette brute s'établisse à 13,46:1, et le ratio prévu pour l'exercice 2008 est de 8,88:1. Même si ces ratios indiquent qu'un fonds de service de la dette n'est pas nécessaire, PBWC est d'avis que ces ratios sont provisoirement faussés en raison des réserves de caisse qui ont dû être établies pour faire face aux futurs besoins en matière de dépenses d'immobilisations.

### **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. 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 2008 s'établissait à 2,9 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 sont 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.
- Si l'on suppose un taux d'inflation de 2 % et un rendement sur l'investissement se situant entre 4 et 5 %, PBWC estime qu'une cotisation annuelle de 1 000 000 \$ financera adéquatement la nouvelle peinture et les autres projets. La valeur marchande du fonds au 31 mars 2008 était de 7,2 millions \$. La valeur du fonds (au coût) figure au bilan sous la rubrique Placements à court et à long termes.

### Budget d'immobilisations

PBWC a terminé l'élaboration un plan directeur à long terme renouvelable pour la plaza canadienne. Ce plan revêt un caractère à long terme et il fournira à PBWC un plan de mise en oeuvre échelonnée des améliorations à apporter au poste frontalier du pont Blue Water. Les cheminements importants pour la réalisation de beaucoup de projets n'ont pas encore été entièrement définis. 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 2013.

En fonction des prévisions du **Budget d'immobilisations 2008-2013**, il est manifeste qu'une importante partie des dépenses d'immobilisations a été reportée sur les années ultérieures. 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. Les montants indiqués pour la plupart des projets comprennent la TPS. Le taux d'inflation pour les projets de construction est plus élevé que le taux d'inflation appliqué à nos dépenses. Par exemple, les coûts de remplacement des travées du pont (calculés par un expert-conseil indépendant) ont augmenté de 6,5 % au cours du dernier exercice. Un taux annuel d'inflation de 4,5 % a été appliqué aux projets majeurs énumérés ci-dessous.

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

## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013

dollars. À l'examen du **Bilan**, l'on constatera que le solde des comptes de placements à court et long terme est tombé à 14,1 millions de dollars en 2013. La totalité de ce solde a été affecté au Fonds de prévoyance pour l'entretien majeur. 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 2010, et ce, jusqu'en 2013. Après 2013 et jusqu'en 2019, une somme supplémentaire de 54,6 millions de dollars sera affectée à des projets spécifiques dans le cadre du plan directeur. 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 D'IMMOBILISATIONS PRÉVUES	Solde Nouveaux projets et projets en cours	2008	2009	2010	2011	2012	2013
(en milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Projets – Actuels</b>							
Bretelle pour camions, partie de PBWC – PR0060	900	900					
Bretelle pour camions, partie du MTO – PR0065	191	191					
Bretelle pour camions, partie du village de Point Edward – F	38	38					
Amélioration de la plaza canadienne et du complexe DCA – Voie de contournement NEXUS – PR0107	58 100	2 700	22 700	32 700			
Mise à niveau du système électrique et de communication de	1 660	1 660					
Bassin de rétention des eaux pluviales ouest – PR0075	250	250					
Système d'information géographique – PR0075	614	157	140	125	100	92	
<b>Projets — Futurs</b>							
Bureau de change et toilettes publiques	3 800						
Partie de l'ASFC/admin./bâtiment de circulation de l'ASFC	37 900						3 600
Côté St. Clair de la plaza	4 300						
Édifice et postes de péage	12 225						
<b>Équipements</b>							
Voitures, camions et équipement de construction	510	510					
Signalisation - Centre d'information touristique	200		200				
Signalisation - Bretelle d'accès pour camions	220		220				
Mise à niveau du système de perception des péages	200		200				
<b>Améliorations des biens</b>							
Sécurité - Périmètre / Clôture décorative	750		350	400			
Signalisation dans la plaza	420	200	220				
<b>Divers</b>							
Total des projets (immobilisations, entretien ainsi que dépenses générales et administratives)	<b>125 474</b>	<b>7 302</b>	<b>24 530</b>	<b>33 725</b>	<b>600</b>	<b>592</b>	<b>4 100</b>

*Veuillez noter que le montant total des dépenses identifiées entre 2008 et 2013 qui sont inférieures au « Soldes des nouveaux projets et des projets en cours » reflète les dépenses prévues pour 2014 et au-delà.*

**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 au Canada.

<b>RÉSULTATS FINANCIERS</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
(en milliers de dollars)	<b>(Prévision)</b>	<b>(Réels)</b>
	\$	\$
Revenus	23 301	24 384
Dépenses d'exploitation	20 668	20 354
Bénéfice	2 633	4 030
Bénéfices et recettes d'exploitation	11,3%	16,5%

**Introduction**

L'analyse qui suit porte sur l'exploitation pour les exercices financiers qui prennent fin respectivement le 31 août 2008 (prévu) et 2007 (réel).

**Résultats d'exploitation**

Le pourcentage du bénéfice d'exploitation prévu sur les recettes prévues est de 5,2 % inférieur, soit une baisse par rapport l'exercice 2007.

**Revenus**

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

**Revenus des péages et des services**

Nous prévoyons que les revenus des péages et des services durant l'exercice diminueront de 6,4 % en 2008, comparativement à ceux de 2007. En raison du déclin de l'industrie manufacturière et automobile, les revenus provenant des camions diminueront de 5,5 %. Les revenus provenant des véhicules de tourisme diminueront de 4,2 %, principalement en raison de l'expérience du public à l'égard des files d'attente et des inspections plus approfondies du service américain des douanes (U.S. Customs Border Patrol), ainsi que de la perception généralisée qu'a le voyageur de devoir faire face à un retard déraisonnable lors de la traversée de la frontière.

Les revenus des péages et des services pour les véhicules commerciaux représenteront environ 75,8 % du total des revenus des péages et des services pour l'exercice 2008, le reste correspondant aux revenus tirés des véhicules de passagers. En raison de la hausse du dollar canadien, des pertes relatives au taux de change s'élevant à 420 \$ se produiront d'ici à la fin de l'année 2008 (perte de 215 \$ en 2008).

## **ÉVALUATION DES RÉSULTATS, suite**

### **Revenus de location**

Les revenus de location représenteront environ 11,2 % de l'ensemble des revenus en 2008 (12 % en 2007). La partie la plus importante provient de la location de la boutique hors taxes à un exploitant privé, le loyer dépendant en partie des recettes brutes de l'exploitant.

### **Opérations de change**

L'APBW 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 5,5 % des recettes totales en 2008 (3,8 % en 2007).

### **Intérêts et revenus divers**

Le solde des revenus est dérivé du placement des surplus d'encaisse et de l'argent mis de côté dans des fonds soumis à restrictions.

### **Charges**

Les charges d'exploitation concernent 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 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, d'entretien, du nettoyage et de la gestion de projets. Les avantages sociaux comprennent les prestations légales et le régime de pension et d'assurance-vie des employés.

Pour l'exercice 2008, l'intérêt sur la dette à long terme se rapporte uniquement à la dette obligataire qui se chiffre à 99,4 millions \$ (solde en date du 31 août 2007).

Les charges d'entretien et autres charges comprennent les fournitures et services d'entretien, les taxes municipales, ainsi que les frais de déneigement et 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**

La rentabilité de l'Administration est affectée par un certain nombre de facteurs, notamment les fluctuations saisonnières, la vigueur de l'économie canadienne et de l'économie américaine, et, plus récemment, le tourisme dans les régions de Point Edward et de Sarnia. À l'exception de l'année 2006, les volumes de véhicules commerciaux et de tourisme ont connu un déclin constant au cours de cinq dernières années. En dépit de cette tendance, la fréquence et la durée des encombrements de la circulation ont augmenté de manière exponentielle en raison de l'intensité accrue des inspections par le service américain des douanes (U.S. Customs Border Patrol). Le public a l'impression qu'il devra faire face à des retards importants pour traverser la frontière.

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

**ÉVALUATION DES RÉSULTATS, suite**

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 recettes et, par conséquent, sa rentabilité, s'améliorent de concert avec l'activité économique.

Les fluctuations saisonnières jouent également un rôle dans la rentabilité de l'APBW. 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 sont traditionnellement la période des congés annuels en Amérique du Nord. Nous prévoyons que les volumes diminueront en 2008 en raison de tendances à court terme relatives au volume observées entre septembre 2007 et mars 2008.

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 à une augmentation du bénéfice net, les dépenses étant relativement fixes.

La vigueur 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 doit se contenter de marges réduites sur lesquelles facturer le change.

**Comparaison entre périodes****Exercices terminés le 31 août 2008 et le 31 août 2007****Revenus**

Les revenus des péages et des services devraient diminuer pour atteindre 16,7 millions \$ au cours de l'exercice 2008, contre 17,9 millions \$ au cours de l'exercice précédent.

Les revenus des péages provenant des camions diminueront, passant de 13,4 millions \$ en 2007 à 12,7 millions \$ prévus en 2008. Cela représente une diminution de 5,5 % attribuable à une réduction du volume commercial de 4,8 % en 2008.

Nous prévoyons une légère baisse des recettes de péages des véhicules de tourisme qui vont passer de 4,6 millions \$ en 2007 à 4,4 millions \$ en 2008. Cela représente une diminution de 4,2 % en termes de revenu, ce qui reflète une baisse de 4,6 % du volume de véhicules de tourisme. Nous prévoyons que les revenus de location passeront de 2,9 millions \$ en 2007 à 2,6 millions \$ en 2008. Une partie des revenus de location est tributaire du volume des ventes de

### **ÉVALUATION DES RÉSULTATS, suite**

la boutique hors taxes, lequel diminuera, selon les prévisions, de 18,5 % comparativement à l'exercice précédent.

Les intérêts créditeurs augmenteront légèrement, passant de 2,6 millions \$ en 2007 à 2,7 millions \$ en 2008.

### **Charges**

Nous prévoyons que les charges totales passeront de 20,4 millions \$ en 2007 à 20,6 millions \$ en 2008.

Les dépenses générales et administratives passeront de 2,1 millions \$ au cours de l'exercice 2007 à 2,4 millions \$ en 2008. Bien que nous prévoyions une diminution constante des dépenses pour services d'experts-conseils (134 000 \$), celles-ci seront plus que compensées par une augmentation des dépenses de marketing et de relations publiques afin de faire la promotion de NEXUS, d'EXPRES, des entreprises de la plaza et des enjeux transfrontaliers (140 000 \$), des frais de comptabilité et d'établissement des rapports (114 000 \$), ainsi que des frais de déplacement (67 000 \$).

Nous prévoyons que les dépenses relatives aux ressources humaines resteront stables à 5,8 millions \$ entre 2007 et 2008. La réduction des salaires affectés aux frais généraux a été compensée par l'augmentation négociée de la convention collective en 2008, maintenant les salaires à un niveau de 4 millions \$. De même, les prestations resteront stables à 1,8 millions \$. Les augmentations ressenties au chapitre de la CSPAAT, du régime de retraite collectif et de l'assurance collective ont été compensées par des économies réalisées pour presque toutes les autres prestations. Les intérêts débiteurs diminueront de 200 000 \$, reflétant la diminution du solde des obligations à payer.

Les charges d'entretien et autres charges devraient se situer à 2,1 millions \$ au cours de l'exercice 2008, contre 1,6 million \$ en 2007, en raison d'exigences supplémentaires d'entretien et de revêtement de la chaussée pour le pont.

### **Flux de trésorerie**

La position nette du flux de trésorerie devrait diminuer de 11,7 million \$. L'encaisse provenant de l'exploitation devrait s'élever à 7,5 millions \$, en plus d'une acquisition nette de placements d'une valeur de 9,1 millions \$, à partir desquels une dépense de 7,3 millions \$ pour des projets d'immobilisations et des actifs sera effectuée, ainsi qu'une des paiements de 2,6 millions \$ sur le capital de la dette obligataire.

### **Programme d'immobilisations**

Nous prévoyons que les nouvelles acquisitions en capital pour l'exercice 2008 se chiffreront à 7,3 millions \$. L'aménagement et la mise en œuvre de la plaza du complexe CBA en constitueront la part principale.

Pont Blue Water Canada

Sommaire des résultats financiers

	Réels	Prévision	Période visée par le plan				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
( En milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>États des résultats</b>							
Revenus							
Revenus tirés des péages et des services	17 872	16 727	16 665	16 661	17 416	17 589	17 763
Divers	6 512	6 574	6 129	4 958	4 847	4 937	5 028
	<u>24 384</u>	<u>23 301</u>	<u>22 794</u>	<u>21 619</u>	<u>22 263</u>	<u>22 526</u>	<u>22 791</u>
Dépenses	20 354	20 668	20 177	19 536	20 553	20 454	20 253
Bénéfice net	<u>4 030</u>	<u>2 633</u>	<u>2 617</u>	<u>2 083</u>	<u>1 710</u>	<u>2 072</u>	<u>2 538</u>
<b>Bilan</b>							
Actifs							
Actuels	44 997	35 561	21 134	144	3 344	5 598	5 040
Frais reportés	576	-	-	-	-	-	-
Placements à long terme	14 593	20 230	14 253	5 083	5 446	5 516	5 194
Immobilisations, installations et équipements	119 273	122 463	142 933	173 298	169 460	165 930	166 308
Actifs restreints	8 362	8 676	8 492	8 288	7 839	8 101	8 234
Actifs totaux	<u>187 801</u>	<u>186 930</u>	<u>186 812</u>	<u>186 813</u>	<u>186 089</u>	<u>185 145</u>	<u>184 776</u>
Passifs et capitaux propres							
Actuels	6 742	6 224	5 871	6 340	6 635	6 542	6 761
Passif au titre des avantages sociaux futurs	2 987	3 416	3 934	4 472	5 032	5 614	6 220
Autre passif	-	-	-	-	-	-	-
Dette à long terme	96 825	94 102	91 202	88 113	84 824	81 319	77 587
Avoir	81 247	83 188	85 805	87 888	89 598	91 670	94 208
Passifs totaux et avoir net	<u>187 801</u>	<u>186 930</u>	<u>186 812</u>	<u>186 813</u>	<u>186 089</u>	<u>185 145</u>	<u>184 776</u>
<b>État des flux de trésorerie</b>							
Activités d'exploitation							
Bénéfice net	4 030	2 633	2 617	2 083	1 710	2 072	2 538
Éléments non monétaires	4 848	4 427	4 577	3 898	4 998	4 705	4 327
Variation du fonds de roulement	(687)	(2 970)	16 101	4 706	(1 007)	(2 162)	(1 990)
	<u>8 191</u>	<u>4 090</u>	<u>23 295</u>	<u>10 687</u>	<u>5 701</u>	<u>4 615</u>	<u>4 875</u>
Investissements							
Produits de la vente d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-
Achat d'immobilisations	(6 257)	(7 302)	(24 530)	(33 725)	(600)	(592)	(4 100)
Augmentation des placements à long terme	7 555	(5 637)	5 977	9 170	(363)	(70)	322
Augmentation des actifs affectés	(343)	(315)	185	204	449	(263)	(131)
Activités financières	(2 399)	(2 556)	(2 723)	(2 900)	(3 089)	(3 290)	(3 504)
	<u>(1 444)</u>	<u>(15 810)</u>	<u>(21 091)</u>	<u>(27 251)</u>	<u>(3 603)</u>	<u>(4 215)</u>	<u>(7 413)</u>
Encaisse et autres valeurs au comptant							
Accroissement (Réduction) de l'encaisse	6 747	(11 720)	2 204	(16 564)	2 098	400	(2 538)
Balance au début de l'année	13 882	20 629	8 909	11 113	(5 451)	(3 353)	(2 953)
Balance à la fin de l'année	<u>20 629</u>	<u>8 909</u>	<u>11 113</u>	<u>(5 451)</u>	<u>(3 353)</u>	<u>(2 953)</u>	<u>(5 491)</u>

Pont Blue Water Canada

Sommaire de budget de fonctionnement

Pour les exercices terminés le 31 août	2006-2007	2007-2008	2007-2008	2008-2009
	Actuel	Budget	Prévision	Budget
(En milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$
Recettes				
Revenus tirés des péages et des services	17 872	17 320	16 727	16 665
Autres	6 512	5 824	6 574	6 129
	<u>24 384</u>	<u>23 144</u>	<u>23 301</u>	<u>22 794</u>
Dépenses				
Frais généraux et administratifs	2 109	2 014	2 391	2 152
Ressources humaines	5 763	5 894	5 760	6 118
Intérêts sur la dette à long terme	6 464	6 306	6 306	6 138
Frais d'entretien et dépenses diverses	1 620	1 701	2 098	1 709
Amortissement	3 632	4 534	4 113	4 060
(Gain) Perte sur la cession des immobilisations, bâtisses et équipements	766	-	-	-
	<u>20 354</u>	<u>20 449</u>	<u>20 668</u>	<u>20 177</u>
Excédent des recettes sur les dépenses	<u>4 030</u>	<u>2 695</u>	<u>2 633</u>	<u>2 617</u>

Pont Blue Water Canada

Sommaire du budger des dépenses en immobilisations

Pour les exercices terminés le 31 août	2007-2008 Prévision	2007-2008 Budget	2008-2009 Budget
(en milliers )	\$	\$	\$
<b>Projets – Actuels</b>			
Bretelle pour camions, partie de PBWC – PR0060	900		
Bretelle pour camions, partie du MTO – PR0065	191	(2 000)	
Bretelle pour camions, partie du village de Point Edward – PR0085	38		
Amélioration de la plaza canadienne et du complexe DCA – PR0075	2 700	21 802	22 700
Voie de contournement NEXUS – PR0107	196		
Mise à niveau du système électrique et de communication de la 2e travée – PR0075	1 660		
Bassin de rétention des eaux pluviales ouest – PR0075	250	1 410	
Système d'information géographique – PR0075	157	149	140
Couloir réservé et élargissement de l'autoroute 402		449	
<b>Équipements</b>			
Voitures, camions et équipement de construction	510	250	
Signalisation - Centre d'information touristique		200	200
Signalisation - Bretelle d'accès pour camions		220	220
Mise à niveau du système de perception des péages		200	200
		1 360	
<b>Améliorations des biens</b>			
Sécurité - Périmètre / Clôture décorative		350	350
Signalisation dans la plaza	200		220
<b>Divers</b>	500	500	500
	<u>7 302</u>	<u>24 890</u>	<u>24 530</u>