



FEDERAL BRIDGE CORPORATION  
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX



# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2024 | 2029

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

RECONSTITUER LES  
RÉSERVES ET  
PROGRESSER

# TABLER DES MATIÈRES

Résumé	3
Profil de l'entreprise	5
Cadre d'exploitation	9
Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement	24
Gestion des risques	33
Aperçu des finances	35
Annexes	42
Directives ministérielles	43
Structure de gouvernance de la Société	47
Résultats escomptés	52
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats	56
Déclaration du dirigeant principal des finances	57
États financiers	58
Plan d'emprunt	69
Gestion des risques	72
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	77
Priorités et orientations du gouvernement	80
Abréviations	88
Remerciements	89



# RÉSUMÉ

Chef de file au sein de son industrie, La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou Société) facilite les échanges commerciaux, le tourisme et les autres intérêts binationaux du Canada avec ses partenaires américains. Au cours des quatre dernières années, depuis l'apparition de COVID-19, la SPFL, ses employés, ses filiales et ses partenaires ont assuré un accès continu et ininterrompu à la frontière, et ce, de façon sûre et efficace. Non seulement cela a permis aux Canadiens de pouvoir compter sur le transit de biens essentiels, mais cela a également permis au gouvernement du Canada de continuer à obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Cependant, ces efforts ont été coûteux pour la SPFL, qui doit maintenant **reconstituer** ses réserves dont elle a tant besoin. Alors que la SPFL **progress**e, la possibilité de collaborer étroitement avec le gouvernement du Canada permettra d'améliorer la satisfaction des touristes et l'efficacité des échanges commerciaux, mais aussi d'aider le Canada à atteindre ces cibles nationales en matière d'environnement.

La SPFL est fière de pouvoir compter sur une petite équipe très efficace qui apporte de la valeur en tout temps. Plus récemment, la SPFL a été reconnue sur la scène internationale devant ses pairs de l'industrie du péage pour sa collaboration novatrice avec ses partenaires à la mise en œuvre d'un nouveau système de péage binational, qui lui a valu le prix d'excellence de l'International Bridge, Tunnel and Turnpike Association (IBTTA). Malgré les effets des restrictions à la frontière pendant la pandémie de COVID-19, la SPFL a conservé la note de crédit de A+, ce qui témoigne d'une gestion et d'une direction rigoureuses. Enfin, pendant que la pandémie de COVID-19 faisait rage, le SPFL a fait l'objet d'un audit spécial du Bureau du vérificateur général (BVG) et a obtenu des résultats dont elle peut être très fière.

Même si ces résultats montrent l'efficacité de la SPFL, l'organisation a dû fonctionner dans le cadre de contraintes imposées au monde, au pays et à ses activités au cours des quatre dernières années. La SPFL, ses filiales et ses partenaires renouent avec le trafic qui, au plus fort des restrictions liées à la pandémie, a réduit presque à néant le trafic passager, et ce, jusqu'à 95 % par endroits. Cette quasi-disparition du trafic payant a été exacerbée par le soutien continu de la SPFL au gouvernement canadien au moyen de diverses initiatives, certaines temporaires et d'autres permanentes. Il s'agit notamment d'accepter des loyers réduits de la part de certains de ses locataires dans le cadre du programme d'aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC), de fournir des installations complètes à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et de continuer à soutenir le programme d'exemption de péage imposée par l'État à même sa filiale. Les réserves de la SPFL étant épuisées, la Société a dû demander un soutien financier minimal au gouvernement canadien durant la pandémie. En réalité, l'organisation a accru le montant de sa dette en contractant un prêt de 10 M\$, remboursé chaque année grâce aux produits actuels tirés du péage. La reprise du trafic passager sur les ponts de la SPFL est encourageante, mais on ne s'attend pas à ce que le trafic retrouve les volumes antérieurs à la pandémie durant la période du présent plan d'entreprise.



La détermination de la SPFL est ferme, et elle résolument tournée vers l'avenir. En s'appuyant sur ses cinq piliers, la SPFL poursuit ses objectifs stratégiques pour la durée du présent plan d'entreprise.

- Durabilité des actifs, des infrastructures et des activités : la SPFL s'engage à assurer la sécurité et l'efficacité de ses activités en investissant dans des projets d'immobilisations afin d'assurer la longévité de ses infrastructures, en améliorant ses programmes de SST et de gestion des actifs, et en renforçant ses relations avec les parties prenantes.
- Adaptabilité et évolutivité : tout en continuant à améliorer l'efficacité de ses activités, la SPFL collabore avec le gouvernement du Canada sur les possibilités de financement, notamment le Fonds national des corridors commerciaux (FNCC), à améliorer l'infrastructure permettant des échanges commerciaux de près de 200 G CAD.
- Optimisation de la viabilité financière : grâce à une planification minutieuse, à une vigilance active et à des demandes de crédits prudentes aux fins de l'exploitation, la SPFL offre une valeur supérieure au gouvernement du Canada.
- Excellence du personnel : l'épanouissement professionnel et la santé et la sécurité des employés de la SPFL sont primordiales, tout comme le fait de conserver la pleine motivation des employés entraîne des retombées durables sur les activités de la SPFL.

Le Conseil d'administration de la SPFL a récemment approuvé un cadre complet d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) visant à envisager les projets de la SPFL de manière responsable. Ce cadre vise à formaliser la réalité de la SPFL, et ce, depuis de nombreuses années.

D'un point de vue environnemental et responsable, la SPFL souhaite se doter d'une infrastructure résiliente qui pourra résister aux violentes intempéries de plus en plus fréquentes, trouver des moyens de réduire les déchets et passer à des véhicules peu ou pas polluants. D'un point de vue social, les efforts de réconciliation avec les peuples autochtones sont ancrés dans des gestes quotidiens qui se manifestent dans l'ensemble de l'organisation. La SPFL continue d'améliorer l'accessibilité dans l'ensemble de l'organisation et de proposer des possibilités d'avancement professionnel aux femmes. Du point de vue de la gouvernance, le conseil d'administration de la SPFL a mis en place une Politique d'engagement des membres du Conseil d'administration novatrice, et maintient des contrôles internes rigoureux.

Le plan d'entreprise présenté dans les pages suivantes détaille les moyens d'atteindre ces résultats, et bien plus encore. En raison de la poursuite de la reprise du trafic et de la clientèle, ainsi que de la concurrence imminente du pont international Gordie-Howe (PIGH), la SPFL espère **reconstituer** ses réserves et **progresser** dans l'intérêt du Canada.



# PROFIL DE L'ENTREPRISE

## Mandat et rôle de la politique publique

Le mandat de la SPFL, approuvé par le ministre des Transports, consiste à fournir le plus haut niveau d'intendance possible de sorte que ses ponts internationaux et les structures connexes soient sécuritaires et efficaces pour les usagers.

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

a) la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction de ponts ou d'autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, y compris les approches, les servitudes, l'équipement de transmission d'électricité ou de communication, les pipelines intégrés aux ponts, aux autres structures, aux installations, aux travaux ou aux propriétés connexes, reliant la province de l'Ontario, au Canada, à l'État de New York ou à l'État du Michigan, aux États-Unis, soit par la Société seule, soit conjointement ou en collaboration avec une personne, une entité juridique ou une administration publique au Canada ou aux États-Unis;

b) la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la construction d'autres ponts ou de structures, d'installations, d'ouvrages ou de propriétés connexes, selon l'avis du gouverneur en conseil et aux conditions que le gouverneur en conseil peut fixer;

c) les entreprises ou autres activités accessoires aux ponts, autres structures, installations, ouvrages ou propriétés connexes, visées au paragraphe a) ou b).

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

## Vision

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

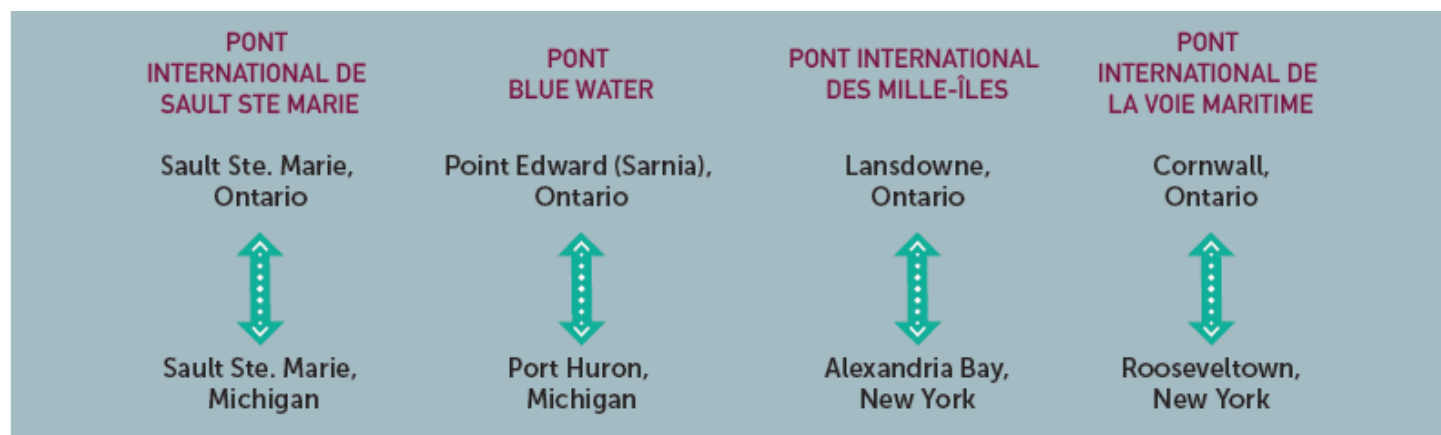
## Mission

La SPFL est une société d'État responsable des intérêts fédéraux du Canada pour certains ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis.

## Activités principales

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la principale responsabilité de la SPFL est « la gestion de ponts internationaux ».

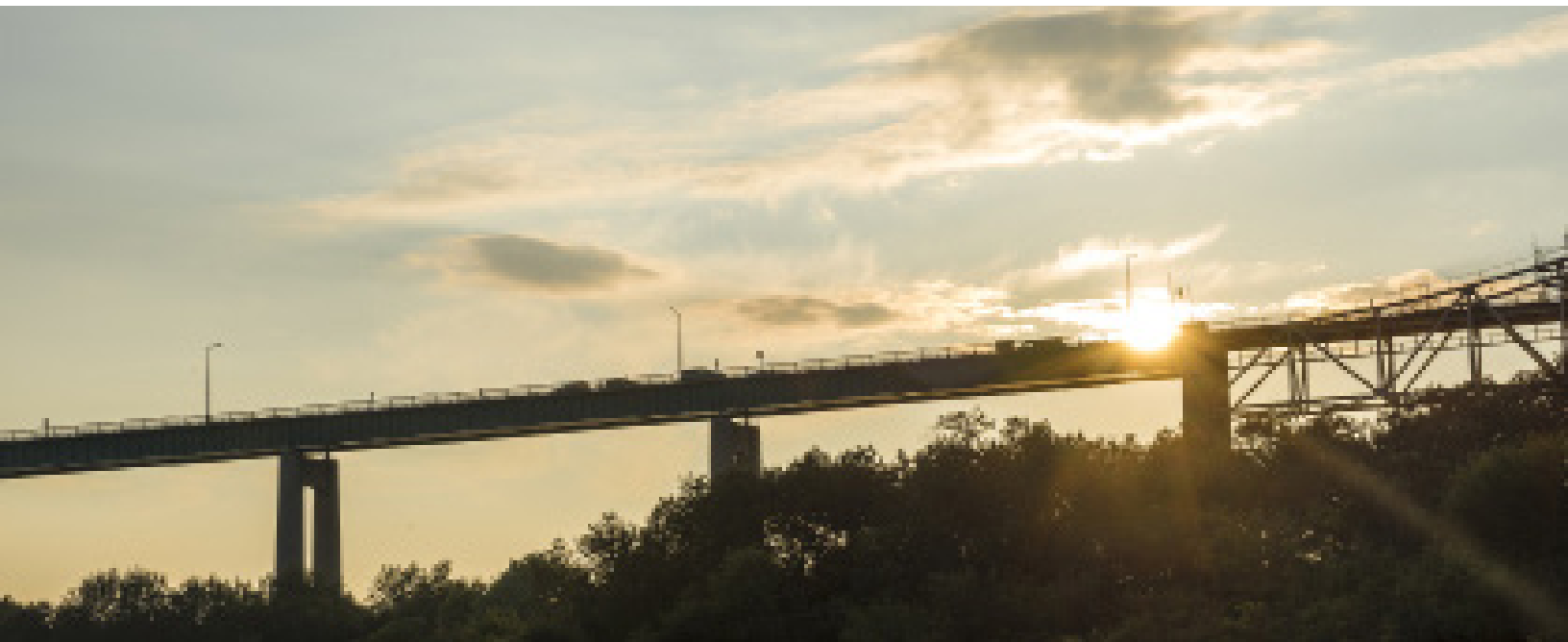
Elle rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre des Transports. La Société est responsable des intérêts fédéraux du Canada à quatre des onze ponts internationaux situés en Ontario, et son siège social est situé à Ottawa, en Ontario.



La SPFL dispose d'un vaste éventail d'obligations et de relations, chacune étant façonnée par l'histoire propre à chaque pont. L'organisation est propriétaire des ponts et supervise leur fonctionnement. Il s'agit notamment de gérer les accords internationaux liés à ces ponts, de diriger les tâches d'ingénierie et d'inspection connexes et de superviser les projets d'immobilisations liés aux ponts.

## Dernier rapport annuel

Le dernier rapport annuel (2022-2023) est accessible à l'adresse <https://www.pontsfederaux.ca/corporate-reports/>



## Coup d'œil sur la SPFL

**Responsabilités**

**200 G CAN**

CAD d'échanges commerciaux entre octobre 2022 et septembre 2023

### Infrastructures

Quatre ponts internationaux (pont international Blue Water, pont international de la voie maritime, pont international de Sault Ste. Marie, pont international des Mille-Îles) se composant de 10 ponts individuels

20 grands bâtiments; plus de 7 500 éléments d'infrastructure

### Principales réussites

Maintien de la note de crédit de A+

Devancement de la fin des travaux de réfection du premier pont Blue Water (PBW)

Gain d'un prix d'excellence de l'IBTTA pour le lancement du nouveau système de péage

Première fresque autochtone arborant le corridor du pont International de la voie maritime

Poursuite des activités du pont, même lors de violentes intempéries

Employeur de choix : taux de satisfaction des employés de 92 %; ratification de la convention collective

### Aperçu des finances

Aucune réserve (liquidités + placements – dette à long terme)

- Tous les mécanismes d'exploitation de la SPFL comportent des mesures budgétaires prudentes facilitant une reprise progressive des activités à la suite de la pandémie de COVID-19. Manque persistant de ressources pour reconstituer les réserves

Volumes de trafic commercial (100 %)

- Reprise complète des activités, volumes semblables aux exercices précédents
- Répercussions possibles de l'ouverture du PIGH en 2025

Volumes de trafic passager (85 %)

- Influence de facteurs régionaux comme le tourisme
- Perspectives inférieures aux volumes antérieurs à la pandémie pour au moins les cinq prochaines années

### Engagements

Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

- Mise en œuvre de pratiques durables et accessibles pour les bâtiments et les ponts
- Réduction des impacts sur l'environnement et aspiration à la carboneutralité d'ici 2050
- Alignement des objectifs sociaux et de gouvernance sur les objectifs des Nations Unies

Efforts de réconciliation

- Collaboration avec le gouvernement du Canada et les collectivités autochtones en ce qui a trait aux questions territoriales
- Respect et promotion des droits, des intérêts et de la culture des peuples autochtones
- Offrir des opportunités de collaboration et de participation
- Poursuite des efforts visant à intégrer les consultations et la participation des populations autochtones dans les pratiques d'entreprise

Investissement dans des projets d'immobilisations

- Réalisation de travaux de réfection et d'entretien essentiels
- Amélioration de la fluidité du trafic commercial; utilisation du système de péage
- Mise à jour de la stratégie des droits de péage; suivi des tendances du marché
- Développement de la planification à long terme de la gestion des actifs

Cybersécurité

- Mise en œuvre et suivi du plan d'action en matière de cybersécurité et de conformité
- Maintien de l'aspect sécuritaire et résilient des systèmes et des infrastructures
- Prévention et atténuation appropriées des cyberrisques et les incidents





# CADRE D'EXPLOITATION

## Engagement à l'égard des enjeux ESG

Dans le cadre de l'exploitation de ses ponts internationaux, la SPFL s'engage fermement à minimiser son impact sur l'environnement, à assurer un avenir financièrement viable et à respecter ses employés, les parties prenantes et les collectivités d'accueil. En intégrant un cadre d'enjeux ESG dans l'exploitation de ses ponts internationaux, la SPFL crée de la valeur en :

- enchâssant les enjeux ESG dans toutes les facettes de l'entreprise afin d'éclairer la prise de décision à tous les plans, ce qui favorise la durabilité des actifs de SPFL;
- soutenant des projets qui profitent aux clients, aux collectivités d'accueil et aux employés;
- offrant une bonne expérience aux employés et en les faisant participer à la réalisation des objectifs liés aux enjeux ESG.

Le champ d'application des enjeux ESG de la SPFL englobe ce qui suit.



### Enjeux environnementaux

- Optimiser les ressources et l'énergie afin de minimiser les GES;
- Prendre soin des terres et des cours d'eau environnants;
- Intégrer la durabilité et limiter les impacts sur l'environnement; et
- Favoriser l'atteinte des cibles en matière de changements climatiques.



### Enjeux sociaux

- Établir une relation avec les personnes; renforcer la réputation auprès des institutions et des collectivités;
- Promouvoir les relations de travail, la diversité, l'équité et l'inclusion.



### Enjeux de gouvernance

- Contrôler les pratiques, les mesures et les mécanismes internes;
- Optimiser les mécanismes de prise de décision et de respect des lois;
- Répondre aux besoins des parties prenantes;

## Alignement avec les objectifs de développement durable des Nations unies



En septembre 2015, le gouvernement du Canada et 192 autres États membres des Nations Unies ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le programme comprend 17 objectifs de durabilité visant à mettre fin à la pauvreté, à préserver la planète et à instaurer la paix et la prospérité pour tous d'ici 2030.

La *Loi fédérale sur le développement durable* établit le cadre juridique nécessaire à l'élaboration d'une stratégie fédérale de développement durable et à l'établissement de rapports à ce sujet, ce qui constitue le principal instrument du gouvernement du Canada pour la planification et

l'établissement de rapports en matière de développement durable. La Stratégie fédérale de développement durable du Canada s'échelonnant de 2022 à 2026 comprend des objectifs précis, mesurables et à échéance bien déterminés, liés aux 17 objectifs de durabilité.

En tant que société d'État, la SPFL n'est pas assujettie à la *Loi fédérale sur le développement durable*. Par conséquent, elle n'est pas tenue de contribuer à l'élaboration et à la présentation de la Stratégie fédérale de développement durable. Cependant, la SPFL est intrinsèquement liée aux objectifs de durabilité et, en tant que bonne entreprise citoyenne, elle reconnaît la nécessité d'aligner ses activités sur ces objectifs. En plus de l'adoption des objectifs 10, 12 et 13, obligatoires pour toutes les organisations assujetties à la loi, la SPFL s'efforce de mettre en œuvre trois objectifs supplémentaires.

Les objectifs qui suivent sont abordés dans le présent plan d'entreprise, plus particulièrement dans la section Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement.

- Objectif 5 — Promouvoir l'égalité entre les sexes
- Objectif 9 — Favoriser l'innovation et les infrastructures vertes au Canada
- Objectif 10 — Faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones et prendre des mesures pour réduire les inégalités
- Objectif 12 — Réduire les déchets et passer à des véhicules non polluants
- Objectif 13 Prendre des mesures relatives aux changements climatiques et à leurs impacts
- Objectif 16 — Promouvoir un système judiciaire équitable et accessible, appliquer les lois environnementales et gérer les impacts

## Milieu de travail

Les ressources humaines	Fonctionnement
<p><b>118</b> employés embauchés par la SPFL (95) ou sa filiale (23), la Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM). Grâce aux horaires flexibles dont profitent plusieurs employés, cela équivaut à 107 équivalents temps plein (ETP), plus 15 ETP supplémentaires durant les mois où l'on connaît une hausse des activités liées à l'entretien et au tourisme.</p> <p>Le personnel du PIMI et du PISSM est employé par les partenaires américains de la SPFL.</p> <p>Pour compenser la perte de produits, la stratégie adoptée consistait à suspendre temporairement les nouvelles embauches et à réaffecter le personnel de façon dynamique en interne afin de répondre aux besoins fonctionnels à court terme. La SPFL pourvoira les postes ciblés de façon permanente à mesure que sa situation financière s'améliorera. On observe une reprise de la rentrée de produits. Toutefois, les produits restent inférieurs aux besoins financiers, de sorte que les objectifs en matière de personnel demeurent pratiquement inchangés.</p> <p><b>Rétention de talents</b> La SPFL s'engage à investir dans son personnel en lui offrant formation, possibilités de perfectionnement et conciliation travail-vie personnelle. À ce sujet, les résultats de sondages sur l'engagement des employés de la SPFL en font régulièrement état (92 %, selon les résultats de septembre 2023).</p> <p><b>De novembre 2023 à mars 2028</b> La SPFL et la section locale 501 de l'Alliance des services publics du Canada (AFPC) ont ratifié une nouvelle convention collective. Cette convention collective, qui s'échelonne sur quatre ans et demi et qui concerne environ 40 employés représentés par l'AFPC, satisfait les employés syndiqués et la SPFL.</p> <p><b>Régimes de retraite</b> Les employés de la SPFL participent à un régime de retraite à cotisations déterminées avec un ratio de cotisation de 50:50. Les employés de la CPIVM disposent d'un régime de retraite à prestations déterminées (RPD).</p>	<p>La SPFL remplit sa mission grâce aux cinq piliers stratégiques ci-dessous :</p> <p>Une organisation fonctionnant selon une approche de gestion de portefeuille et se concentrant sur la prestation d'un excellent service à la clientèle;</p> <p>Une gestion des ponts sous sa responsabilité s'articulant sur la sécurité et la sûreté grâce à un programme d'inspections indépendantes et à des programmes d'investissement et d'entretien appropriés;</p> <p>Une utilisation efficace de la technologie, au moyen de plateformes communes assurant l'efficacité des activités et l'exactitude des renseignements, gérés de façon à minimiser les risques et les coûts connexes;</p> <p>Des activités, un entretien et une administration durables grâce à une approche de partage des produits, à des investissements prioritaires, à l'optimisation du péage et à la maîtrise des coûts;</p> <p>Une bonne gouvernance de la Société, grâce à une structure optimisée, aux capacités et aux compétences requises, et à d'excellentes relations avec les parties prenantes.</p>

## Contexte externe

### COMPOSITION DU TRAFIC INTERNATIONAL AUX PONTS DE LA SPFL

La composition du trafic aux ponts internationaux de la SPFL est aussi variée que les types de ponts que détient et gère la Société. Chaque emplacement possède des caractéristiques propres qui le distinguent des autres ponts de la SPFL ou des autres ponts de la province.

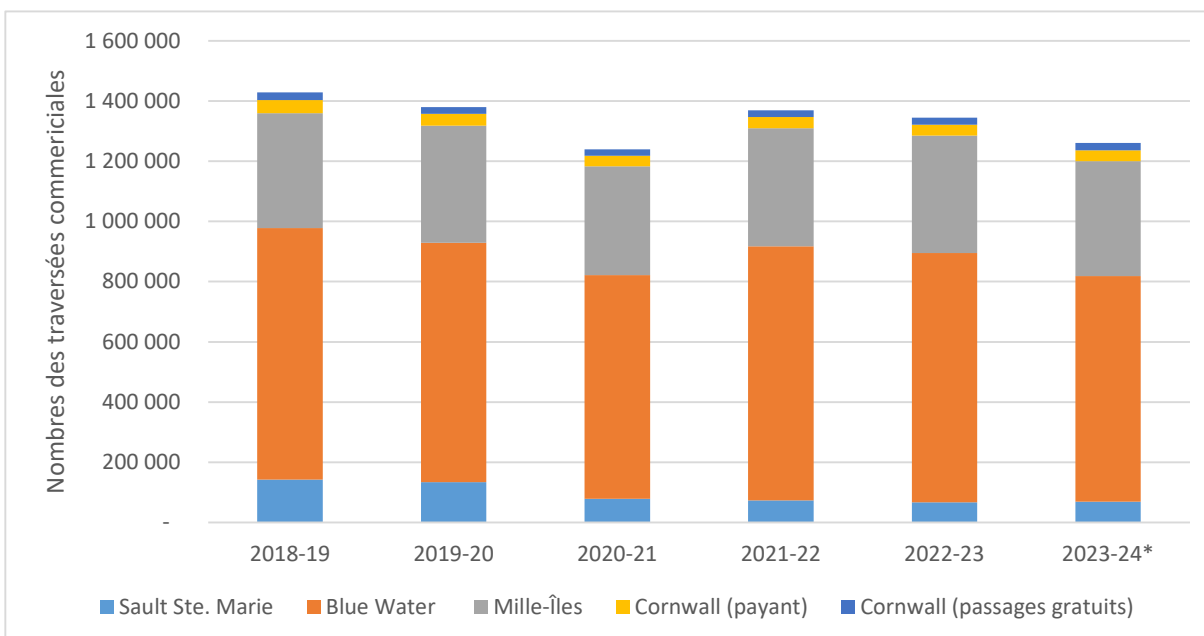
Pont Blue Water (PBW)	Pont international des Mille-Îles (PIMI)
<p>de 35 % à 40 % de véhicules commerciaux</p> <p>de 60 % à 65 % de trafic passager</p> <p>Le pont Blue Water est le deuxième passage commercial le plus emprunté au pays.</p> <p>Au Canada, ce pont offre une excellente solution de rechange pour les passages frontaliers commerciaux dans la région des Grands Lacs, dans l'ouest de la province. Son emplacement constitue une solution de rechange nécessaire en raison de la distance qui le sépare de la région de Windsor. La communication des principales autoroutes des deux côtés de la frontière internationale favorise le transit de marchandises et le fret entre les deux pays. Le trafic passager se compose principalement de touristes, de personnes visitant leur famille et de consommateurs.</p>	<p>20 % de véhicules commerciaux</p> <p>80 % de trafic passager</p> <p>Le passage commercial le plus important de l'est de l'Ontario</p> <p>Cela découle de la communication des autoroutes des deux côtés de la frontière, mais aussi grâce aux importants investissements récents dans les installations douanières frontalieres des gouvernements canadien et américain. Le trafic passager à cet emplacement se compose principalement de passages de résidents de la région des Mille-Îles et des environs. Il accueille également de forts volumes saisonniers de touristes qui empruntent le pont pour se rendre dans l'État de New York ou dans l'est de l'Ontario ainsi que de snowbirds en partance pour le Sud.</p>
Pont international de Sault Ste. Marie (PISSM)	Pont international de la voie maritime (PIVM)
<p>10 % de véhicules commerciaux</p> <p>90 % de trafic passager</p> <p>Très forte dépendance au trafic passager local. Le seul pont reliant l'Ontario au Michigan dans un rayon de 1 000 kilomètres. Les collectivités des deux côtés de la frontière ont besoin de ce pont pour préserver leurs liens étroits. Le pont international de Sault Ste. Marie est le plus important point de passage pour les échanges commerciaux dans le nord-ouest de l'Ontario, le volume annuel des échanges se chiffrant en milliards de dollars. Le pont international communique la route transcanadienne et constitue une route pratique pour le transit de marchandises en partance du nord-est et de l'est de l'Ontario, ainsi que du Québec, vers les états du secteur supérieur des Grands Lacs. Le pont communique directement avec la grande autoroute nord-sud I-75 et avec l'autoroute 28 au Michigan, qui relie le lac Supérieur aux états du Wisconsin et du Minnesota.</p>	<p>20 % de passages payants, se composant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 % de véhicules commerciaux</li> <li>• 93 % de trafic passager</li> </ul> <p>80 % de passages exempts de péage en vertu de l'obligation imposée par l'État, se composant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 % de véhicules commerciaux</li> <li>• 99 % de trafic passager</li> </ul> <p>Le PIVM accorde plus de 1,9 million de passages gratuits en vertu de l'obligation de l'État d'accorder le libre passage à la collectivité autochtone, ce qui représente une augmentation de 10 % depuis les quatre dernières années. En raison de l'absence d'autoroutes d'importance menant directement au pont, on observe un faible volume de trafic commercial. Le trafic commercial s'est aussi grandement amenuisé lorsque les grands fabricants ont déserté la région.</p>

## VOLUMES DE TRAFIC

**Trafic commercial** — Après avoir chuté au début de la pandémie, le trafic commercial a rebondi à l'automne 2020 pour augmenter de façon stable jusqu'à l'exercice 2023-2024. Le PIVM et le PIMI n'ont pas connu de fluctuations notables de leurs volumes d'échanges commerciaux.

Le PBW a connu des volumes commerciaux stables de 2020-2021 à 2022-2023. Toutefois, à compter de 2023-2024, les volumes ont chuté de 15 % par rapport à 2022-2023 durant les travaux saisonniers (de mai 2023 à septembre 2023), en partie en raison de la fermeture de l'une des travées du pont pour des travaux d'entretien estivaux et des difficultés de certaines agences frontalières en matière de ressources. De plus, la baisse de l'achalandage est attribuable au déclin de certains marchés manufacturiers et au trafic qui utilise temporairement d'autres voies de passage. Le côté américain du PBW, qui s'occupe du traitement du trafic en direction du Canada, n'a pas connu la même diminution découlant de la fermeture du pont. Le trafic en direction des États-Unis semble avoir été soumis à des retards importants à la frontière et s'être tourné vers d'autres solutions. En revanche, le trafic en provenance des États-Unis ne semble pas avoir été soumis aux mêmes retards et a continué à utiliser le PWB. Pour les véhicules commerciaux, le temps de déplacement et d'attente est le principal facteur déterminant le choix du pont à emprunter, et l'offre d'une solution de rechange a donc eu un impact sur le trafic du PBW. Un effet semblable devrait se produire au cours de l'exercice 2024-2025 en raison de travaux d'entretien sur la deuxième travée du pont PBW.

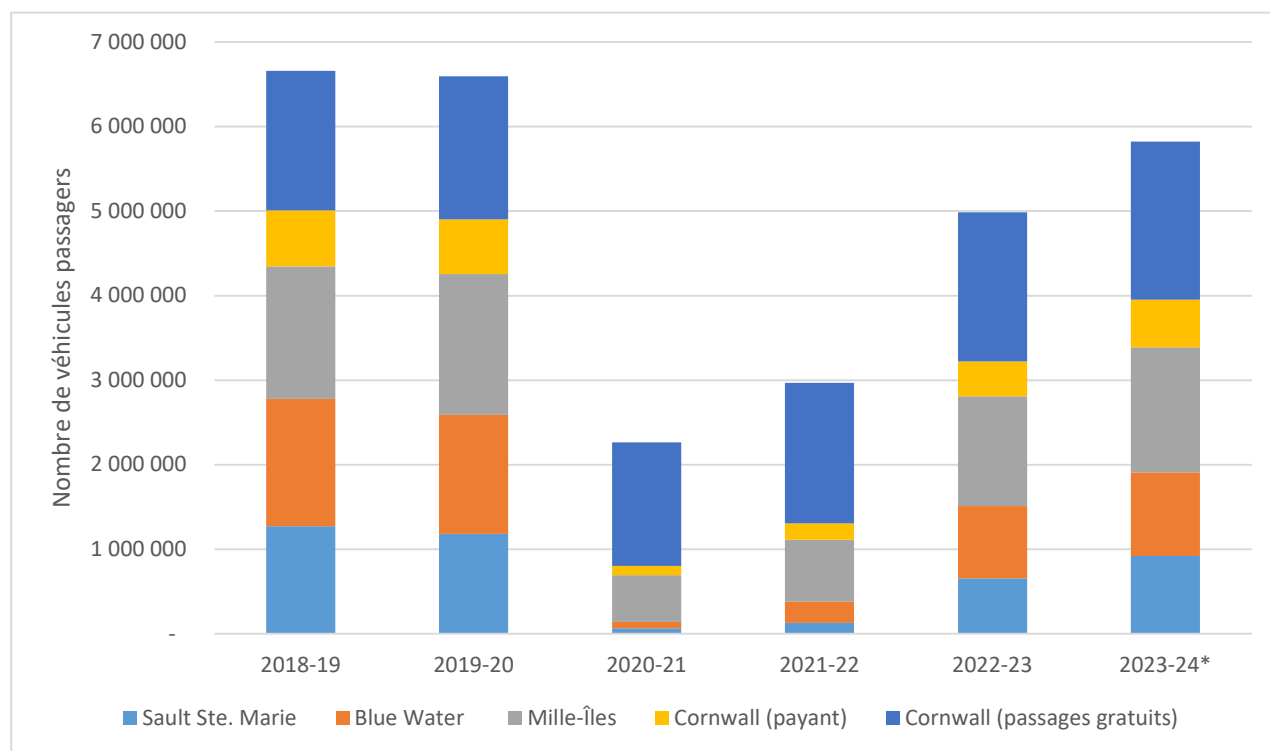
À compter de 2020-2021, le PISSM a connu une baisse d'environ 50 % de ses volumes commerciaux, mais compte tenu de la moindre dépendance à l'égard du trafic commercial, les difficultés financières à cet emplacement découlent davantage de la baisse du trafic passager.



\* Indique les prévisions de volumes

**Trafic passager** — Depuis la seconde moitié de 2021, les gouvernements canadien et américain ont lentement levé les restrictions de déplacement transfrontalier pour le trafic non essentiel. En octobre 2022, le Canada a levé toutes les restrictions, puis en mai 2023, les États-Unis ont fait de même. Il existe un lien direct entre la levée des restrictions et la hausse observée des volumes de trafic passager. En 2022-2023, les volumes de trafic passager étaient inférieurs de 35 % aux volumes antérieurs à la pandémie. En 2023-2024, ils devraient être inférieurs de 25 % aux volumes antérieurs à la pandémie. On n'observe pas encore de rétablissement notable des volumes du trafic passager.

Le PIVM et le PIMI ont connu les plus fortes augmentations des volumes de trafic, soit 85 % et 90 % respectivement, par rapport aux volumes antérieurs à la pandémie. À Cornwall, le nombre de passages gratuits accordés par l'État a augmenté de 10 % par rapport aux volumes antérieurs à la pandémie pour atteindre 80 % du nombre total de passages. Les volumes au PBW et au PISSM demeurent inférieurs aux volumes antérieurs à la pandémie de 35 %.



\* Indique les prévisions de volumes

## PRÉVISIONS

**Trafic commercial** — Les volumes de trafic commercial, autres que ceux du PBW, devraient rester stables d'une année à l'autre. Nombre de ces emplacements ont déjà connu des baisses de trafic commercial qui devraient se poursuivre à long terme. On ne prévoit aucune croissance au cours de la période de planification. En ce qui concerne le PBW, alors que les volumes se sont maintenus au niveau des volumes antérieurs à la pandémie (ou parfois même supérieurs aux volumes antérieurs à la pandémie) pendant la période où les restrictions frontalières étaient en place à compter de 2020, cette tendance est en train de s'inverser. Les volumes de trafic commercial à cet emplacement ont connu une diminution à l'automne 2023, ce qui indique la probabilité d'un ralentissement économique plus important que prévu. L'expérience montre que de tels ralentissements économiques (récessions) ont des répercussions pluriannuelles sur le trafic transfrontalier. Dans ce contexte, et compte tenu de la réduction du trafic attendue à l'ouverture du Pont international Gordie-Howe (PIGH), les volumes de trafic commercial au PBW devraient être touchés davantage que prévu dans les plans d'entreprise précédents.

**Trafic passager** — Au cours de la période de planification, les volumes devraient encore connaître des fluctuations régionales, car la reprise du trafic se poursuit dans l'ensemble du portefeuille. Alors que le trafic au PIMI devrait dépasser 90 % des volumes antérieurs à la pandémie, d'autres emplacements devraient seulement atteindre 85 % des volumes, au maximum, à différentes périodes au cours des deux prochaines années. On prévoit une nouvelle baisse de trafic au PBW après l'ouverture du PIGH en 2025.

Les passages exemptés de péage au PIVM pour la population autochtone, en vertu de l'obligation imposée par l'État, ont prouvé qu'ils s'effectuent indépendamment de tout facteur externe et qu'ils continueront de s'effectuer en grand nombre, et ce, en dépit de tous les autres facteurs d'atténuation. Ces volumes ne sont pas seulement importants pour le pont, mais aussi pour la SPFL dans son ensemble, car chaque passage (payé ou gratuit) entraîne des charges pour la SPFL, que ce soit par l'entremise de besoins d'exploitation ou de besoins en capitaux.

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
<b>Concurrence</b>	
<p>Dans le passé, le pont Blue Water s'est positionné comme étant le deuxième pont commercial le plus emprunté entre le Canada et les États-Unis en raison de l'efficacité de l'accès à l'autoroute principale et aussi, en partie, à cause des frustrations des utilisateurs que suscitent les embouteillages dans la région de Windsor-Detroit. Des études du trafic montrent que le pont Blue Water est privilégié pour les longs parcours entre le noyau industriel ontarien et le centre ou le sud-ouest des États-Unis, comme Chicago ou le Texas, et le Mexique.</p> <p>Le PIMI et le PIVM rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg-Prescott, lequel fonctionne selon un modèle d'entreprise privée différent qui repose sur une stratégie agressive en matière de droits de péage. Cela est en grande partie possible parce que ce pont n'est pas soumis aux exigences restrictives et onéreuses de l'article 6 de la Loi sur les douanes. Cette approche à l'égard de droits de péage concurrentiels limite considérablement la marge de manœuvre de la SPFL à l'égard des droits de péage et de sa gestion tarifaire le long de la voie maritime du Saint-Laurent. De plus, le conseil des Mohawks d'Akwesasne a clairement indiqué que l'augmentation des droits de péage sur le PIVM constituait un obstacle direct à sa croissance économique.</p> <p>Le PISSM est le seul pont pour les véhicules reliant l'Ontario au Michigan dans un rayon de 560 kilomètres, ce qui limite la concurrence à cet emplacement.</p>	<p>L'ouverture du nouveau PIGH risque d'avoir un impact notable sur le trafic passager et le trafic commercial au PBW. Bien que l'on s'attende à ce qu'il reste l'option privilégiée pour les semi-remorques en provenance de l'ouest et du sud-ouest, il faut s'attendre à des répercussions importantes (et économiques) sur le trafic commercial au PBW. Auparavant, on s'attendait à ce que l'établissement d'un nouveau statu quo dans la région ne survienne pas avant au moins cinq ans après l'ouverture du ou des nouveaux ponts, maintenant prévue en 2025. Toutefois, une modification permanente des volumes pourrait survenir plus tôt, comme l'indique le trafic à l'été 2023, en raison de l'augmentation du nombre de voies du service américain de protection des frontières et des douanes dans le corridor Windsor-Detroit.</p> <p>On ne prévoit aucun changement pour le PIMI, le PIVM et le PISSM. Toutefois, la perte continue et soutenue du trafic à Sault Ste. Marie est préoccupante. Cette situation complexifie davantage l'atteinte de l'autosuffisance pour ce pont.</p> <p>L'autosuffisance du PIVM n'est plus financièrement viable. Depuis l'exercice 2019-2020, le pont ne dispose plus suffisamment de trafic payant pour couvrir les charges d'exploitation, même minimales. De plus, il n'est plus en mesure de dégager des excédents pour financer les travaux d'entretien et d'investissement dont il a tant besoin. Il est très peu probable qu'il redevienne autosuffisant dans un avenir prévisible. Les discussions binationales entre les partenaires permettent d'examiner des options, tous les scénarios nécessitant un certain appui financier de la part de chaque gouvernement.</p>

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
<b>Modifications aux infrastructures technologiques et de sécurité</b>	
<p>Un pont connu pour la facilité et la vitesse de passage attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux.</p> <p>La SPFL a mis en place des plans de sécurité rigoureux à chaque pont, conformément aux exigences de la <i>Loi sur les ponts et tunnels internationaux</i>. De plus, des centres d'opérations de sécurité surveillent les activités à chaque emplacement.</p> <p>L'esplanade du PBW empruntée par les usagers en direction des États-Unis et le centre de traitement du trafic de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) ont dépassé leur durée de vie utile et présentent des lacunes en matière d'infrastructure, de systèmes et de fluidité de la circulation. L'esplanade est adjacente à la rivière Sainte-Claire, laquelle atteint un niveau historique et est sujette aux inondations, et requiert un tout nouveau plan de drainage qui permette le maintien d'un service complet et ininterrompu. De même, l'esplanade située du côté américain du pont fait l'objet d'un projet de réfection d'environ 600 M\$.</p> <p>Comme beaucoup de Nord-Américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des modes de paiement autres que l'argent comptant. Pour assurer l'efficacité continue de ses activités, la SPFL doit également continuer de répondre à leurs besoins en adoptant des technologies pertinentes. La SPFL a collaboré avec le Michigan Department of Transportation à la mise (MDOT) en place d'un système de gestion du péage de nouvelle génération. Ce projet a d'ailleurs remporté le prestigieux prix international d'excellence en matière de péage. Le projet commun permet de réduire le prix global d'acquisition et d'entretien ainsi que de faciliter l'interopérabilité des comptes de grands usagers des deux côtés du PBW ainsi qu'au PISSM. En fait, la croissance continue du programme de péage prépayé pour grands voyageurs ConneXion de la SPFL montre la force du programme et permet une utilisation et une intégration poussées du nouveau système de gestion du péage.</p>	<p>La SPFL collabore avec les agences frontalières dans le cadre de divers projets de modernisation des frontières terrestres.</p> <p>De plus, la SPFL noue des relations pour l'avenir. Le Réseau ontarien d'innovation pour les véhicules (ROIV), une division du Centre d'innovation de l'Ontario (CIO), s'associe à la SPFL, par l'entremise d'un protocole d'entente, afin de déterminer les possibilités de mettre en œuvre de nouvelles technologies et de se préparer à la mobilité, au transit des biens et au passage des personnes à la frontière. La SPFL et le Conseil de la région des Grands Lacs (CRGL) sont des membres fondateurs de l'Alliance binationale pour le commerce transfrontalier et la chaîne d'approvisionnement des Grands Lacs. Cette initiative réunit des décideurs d'universités, de l'industrie et des gouvernements dans un forum binational pour discuter, concevoir et trouver des solutions régionales qui faciliteront et amélioreront le transit sécuritaire des biens et des personnes à la frontière.</p> <p>Le plan directeur du PBW a fait l'objet d'une mise en œuvre progressive s'échelonnant sur plus de deux décennies. L'objectif est d'accroître l'efficacité et de réduire les temps d'attente, afin de minimiser les embouteillages actuels et les impacts des changements climatiques au moyen de la réduction de la marche au ralenti. La situation financière de la SPFL nécessite un soutien financier pour réaliser cet objectif.</p> <p>La Société a présenté d'autres demandes de financement afin de contribuer à réduire les goulots d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement, d'améliorer les infrastructures et de quantifier les vulnérabilités du PISSM et du PIMI liées aux changements climatiques.</p>



Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
<b>Changements climatiques</b>	
<p>Dans le cadre de ses objectifs de gestion des actifs, la Société a lancé une étude d'impact des conditions météorologiques et des changements climatiques pour déterminer et quantifier les vulnérabilités de la Société et les secteurs de risque liés aux facteurs environnementaux. La SPFL étudie actuellement la possibilité de mettre en œuvre des solutions de financement immédiates ou des solutions de financement interne à long terme.</p> <p>Le centre administratif du PBW détient la certification LEED Argent (Leadership in Energy and Environmental Design) depuis juin 2015. De nombreuses améliorations environnementales se réalisent progressivement aux différents emplacements de la SPFL. Parmi les exemples récents, citons les grands travaux de drainage réalisés en partenariat avec les collectivités d'accueil afin de minimiser la hausse du niveau de l'eau lors de violentes intempéries.</p> <p>La SPFL a approuvé le cadre d'enjeux ESG en mettant l'accent sur les objectifs de développement durable des Nations Unies pertinents. En tant qu'organisme public, la SPFL avait déjà intégré de nombreux enjeux ESG clés dans sa stratégie, ses activités et ses rapports au fil des ans, bien qu'ils n'étaient pas indiqués comme tels. Au cours de l'exercice 2023-2024, la SPFL a intégré ses éléments de longue date dans un cadre d'enjeux ESG formel afin de recenser les facteurs ESG présentant les risques les plus importants au cours des périodes de planification, et de définir des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable.</p> <p>La SPFL rédige actuellement son document d'information sur les risques financiers liés au climat, conformément au Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC), afin d'être fin prête à les présenter dans son rapport annuel 2023-2024.</p>	<p>En plus des mesures déjà adoptées, la Société compte renforcer son engagement à l'égard de l'environnement en élaborant un plan de lutte aux changements climatiques. Les diverses initiatives entreprises ou envisagées comprennent ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une réponse au plan d'action découlant d'une étude sur les changements climatiques qui comprend une augmentation des interventions et de l'entretien proactif;</li> <li>• la fin de la transition aux ampoules à DEL pour les infrastructures, ponts et bâtiments;</li> <li>• l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques à tous les ponts;</li> <li>• l'évaluation d'une étude de faisabilité pour la production d'énergie verte (solaire, éolienne, etc.) aux installations;</li> <li>• l'amélioration du traitement du trafic afin de réduire le temps de marche au ralenti;</li> <li>• une collaboration avec l'ASFC et le service américain des douanes pour améliorer la fluidité du trafic;</li> <li>• si possible, le recyclage de matériaux pour les nouvelles constructions;</li> <li>• la mise en place de stratégies de réduction des GES en vue d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.</li> </ul> <p>Les initiatives visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et les autres grands projets d'immobilisations demeurent prioritaires. La SPFL explore toutes les possibilités et solutions de financement pour mener à bien ce projet en raison de produits d'exploitation limités et de l'épuisement des réserves de trésorerie.</p>

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
<b>Indicateurs financiers</b>	
<p>Certaines décisions politiques touchent directement les activités de la SPFL. Cela s'est surtout manifesté par l'évolution des restrictions de déplacement en raison de la pandémie. Même avec la levée de toutes les restrictions, le nombre de passages est encore nettement inférieur à ceux antérieurs à la pandémie. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), une analyse du tourisme international montre que les voyages dans les Amériques au cours du premier semestre de 2023 représentent 87 % des voyages en 2019. L'OMT précise en outre que la reprise du tourisme compose également avec certains défis. Selon le groupe d'experts de l'OMT, la situation économique reste le principal facteur qui pèse sur la reprise du tourisme international en 2023, l'inflation élevée et la hausse des prix du pétrole se traduisant par une augmentation des prix du transport et de l'hébergement. Par conséquent, on s'attend à ce que les touristes cherchent de plus en plus un bon rapport qualité-prix, et voyagent à proximité de leur lieu de résidence<sup>1</sup>.</p> <p>La montée en flèche de l'inflation frappe durement les Canadiens. Le taux dépassait les 8 % à la mi-année 2022; or, les Canadiens n'ont pas connu de tels taux depuis les années 1980. En septembre 2023, l'inflation a encore augmenté de 3,8 % sur un an. Dans l'industrie de la construction, l'inflation observée (ou l'hyperinflation) a été considérablement plus élevée que l'inflation générale.</p> <p>Afin de contrer ces taux d'inflation élevés, les taux d'intérêt au Canada ont atteint des sommets en vingt ans. Cette incitation à épargner a un impact sur les volumes de trafic à la frontière.</p> <p>Le taux de change influence directement la valeur des biens importés ou exportés, ainsi que la décision de voyager. Depuis 2020, le taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain a fluctué entre 1,20 et 1,42. Du 1er avril au 31 octobre 2023, le taux de change s'est établi en moyenne à 1,35.</p>	<p>Actuellement, les volumes de trafic passager sur la plupart des ponts de la SPFL restent légèrement inférieurs au pourcentage de l'OMT pour les Amériques. Étant donné que l'industrie du tourisme compose toujours avec des défis, la SPFL continue de prévoir des volumes inférieurs aux volumes antérieurs à la pandémie.</p> <p>Selon le Rapport sur la politique monétaire d'octobre 2023 de la Banque du Canada, l'inflation devrait avoisiner les 3,5 % jusqu'au milieu de 2024 et revenir à la cible en 2025. On s'attend également à ce que le taux d'inflation dans l'industrie de la construction reste supérieur à la normale.</p> <p>On prévoit un taux de change de 1,40 pour les cinq exercices budgétaires. Ce taux de change élevé entraîne une augmentation du prix des biens pour les Canadiens et continuera à limiter les déplacements transfrontaliers des Canadiens, qui sont de loin les plus grands usagers de la frontière canado-américaine.</p> <p>L'économie ne présente actuellement aucune croissance. On prévoit une croissance modeste uniquement après 2024-2025. Cette situation aura un impact direct sur SPFL, et ce tant pour le trafic passager que pour le trafic commercial.</p>

<sup>1</sup> <https://www.unwto.org/fr/news/la-reprise-complexe-du-tourisme-est-en-vue>.

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
<b>Indicateurs financiers</b>	
Les dernières données du PIB indiquent que l'économie canadienne n'a pas progressé depuis mai 2023, ce qui montre des signes évidents de ralentissement ou de récession, entraînant une diminution attendue des volumes de trafic commercial aux ponts de la SPFL.	

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
<b>Questions ou litiges en suspens</b>	
La Société est défenderesse conjointement et solidairement avec sa filiale en propriété exclusive, la CPIVM, et avec l'État, quant à une revendication territoriale au PIVM. La SPFL s'engage à obtenir un règlement favorable pour toutes les parties. À l'automne 2023, une entente de principe conclue par les parties en 2018 a été rejetée lors d'un référendum auprès du peuple Akwesasne qui vit sur l'île de Cornwall, selon un avis publié par le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA). Le procureur général du Canada est responsable de la défense à l'égard de ce litige.	Les discussions entre l'État et le CMA se poursuivront pendant la période de planification dans l'espoir de parvenir à une nouvelle entente de règlement favorable pour toutes les parties.

## Conformité aux autorisations

### DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

La SPFL est assujettie à des directives en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. À l'heure actuelle, il existe deux directives s'appliquant à la SPFL et auxquelles elle se conforme :

- S'assurer que les régimes de retraite offrent un ratio de partage du coût du service courant de 50:50 entre l'employé et l'employeur;
- Harmoniser sa Politique de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor.

La SPFL est assujettie à la directive sur la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* en vertu des articles 79(2) et 89(2) de *Loi sur l'accès à l'information* et de l'article 2.2 de la *Politique sur l'accès à l'information*. La SPFL et sa filiale examinent et révisent, le cas échéant, leurs mécanismes internes pour se conformer à cette directive.

## IDÉE DIRECTRICE, INTENTION MINISTÉRIELLE ET PLANS POUR S'ALIGNER SUR LES PRIORITÉS ET SUR LES ORIENTATIONS DU GOUVERNEMENT

La dernière lettre de mandat du ministre des Transports transmise à la SPFL est datée du 6 septembre 2022. La lettre réitère l'engagement de veiller à ce que le système de transport du Canada soit sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement.

**Cybersécurité** — La SPFL doit se préparer à répondre de manière proactive et adéquate aux incidents et aux risques émergents, y compris aux menaces de cybersécurité. La SPFL met en œuvre des projets qui améliorent et élargissent le programme de cybersécurité de la Société en mettant en place des technologies et des processus éprouvés afin de mieux protéger ses intérêts en matière de données numériques. La Société ne tolère aucune intrusion informatique et met en œuvre de rigoureuses mesures d'atténuation qui comprennent des examens annuels du programme, une assurance suffisante contre les rançongiciels et une sensibilisation continue des employés. Dès qu'elle constate que les normes d'intégrité des données sont inadéquates, la Société met en place des plans d'action afin de donner suite aux observations de façon rapide et efficace.

**Changements climatiques** — La SPFL trouve des occasions de faire progresser les mesures appuyant la transition du Canada vers une consommation carboneutre, et examine les cibles liées à cette priorité pour l'ensemble de ses activités. Au cours de l'exercice 2023-2024, la SPFL a créé son cadre d'enjeux ESG afin de déterminer les principaux facteurs qui présentent les risques les plus importants à court, moyen et long terme. Elle définit également des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable et cherche toutes les sources de financement possibles pour mettre en œuvre ces stratégies. Le cadre d'enjeux ESG est brièvement présenté dans la section *Engagement à l'égard des enjeux ESG* du profil de l'entreprise de même que dans la section *Objectifs stratégiques de l'entreprise*, détaillant les objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement du présent plan d'entreprise. Au cours de l'exercice 2023-2024, une étude sur les GES a été réalisée pour répondre aux exigences de déclaration du GTIFCC, notamment en fournissant une année de référence pour les émissions de GES des champs d'application 1 et 2 et en formulant des recommandations pour les stratégies de réduction des GES. La SPFL s'engage à réduire les GES, et aspire à atteindre les objectifs du gouvernement fédéral pour le pays d'ici 2030 et 2050. La stratégie de réduction des GES de la SPFL sera considérée d'ici à l'exercice 2025-2026.

**Transit de biens et circulation des personnes** — L'exploitation continue des ponts de la SPFL est essentielle à l'intégration des chaînes d'approvisionnement, au transit des biens, à la circulation des personnes et aux services essentiels. La SPFL s'efforce de réduire et de prévenir les embouteillages dans le réseau canadien de transport et de faciliter la circulation entre le Canada et les États-Unis. En 2022, la SPFL a mis en place un nouveau système de péage à deux de ses ponts, soit celui de Point Edward et celui de Sault Ste. Marie.



Le nouveau système de péage a permis de réduire considérablement le temps de marche au ralenti des camions commerciaux, sachant qu'il s'agit de la principale source d'émissions de GES. La SPFL collabore avec toutes les parties prenantes à l'atténuation et à la résolution proactive des incidents et des risques émergents. À l'heure actuelle, la SPFL a présenté trois propositions à Transports Canada, lequel s'efforce de réduire et de prévenir les embouteillages dans le réseau canadien de transport et de faciliter la circulation entre le Canada et les États-Unis.

**Efforts de réconciliation** — Un référendum s'est tenu à l'automne 2023 concernant le litige de longue date à propos des revendications territoriales des Mohawks d'Akwesasne (CMA) sur l'île de Cornwall. Selon le site Web du CMA, l'entente de principe a été rejetée lors du référendum en 2018. Il est prévu que les discussions avec l'État devraient reprendre au début de l'exercice 2024. La SPFL collaborera avec Transports Canada et avec l'État à l'avancement d'un règlement favorable pour toutes les parties à l'égard de la revendication territoriale de longue date.

De concert avec le gouvernement du Canada, la SPFL respecte la *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones*, qui a reçu la sanction royale en juin 2021, en travaillant en partenariat avec les peuples autochtones à faire progresser leurs droits. Afin d'améliorer les relations avec les Autochtones, la Société compte :

- collaborer avec les collectivités, notamment en appuyant la préservation des terres et des voies navigables adjacentes aux ponts.
- maintenir le dialogue avec le CMA au sujet de tous les grands projets et de diverses questions liées à l'exploitation;
- accorder le libre passage aux membres de la collectivité mohawk au PIVM, comme l'impose l'État;
- collaborer avec les gouvernements américain et canadien à établir un nouveau mécanisme de gouvernance et de financement pour la CPIVM;
- conserver un ratio de 50 % de personnel autochtone au PIVM;
- célébrer la Journée nationale des peuples autochtones et la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation de diverses manières, notamment en les considérant comme étant des jours fériés, en illuminant le quai historique du PIVM en orange et en ajoutant des touches orangées tout le long du pont, y compris les plumes orange peintes de manière brillante situées au passage pour piétons;
- mettre l'accent sur l'usage de la langue mohawk en affichant l'anglais, le français et le mohawk sur les panneaux de signalisation du PIVM ainsi qu'en initiant le personnel à la langue mohawk;
- exposer des œuvres d'art autochtones le long du corridor du PIVM;
- s'assurer que l'approvisionnement au PIVM comprend un minimum de 15 % de contenu mohawk pour les grands projets, conformément au protocole d'entente actuel, et faire de l'appartenance à une Première Nation un critère d'évaluation lors de la sélection des fournisseurs de la SPFL;

- respecter l'histoire de la région et établir un protocole de consultation avec la Première Nation Aamjiwnaang pour certains projets au PBW.

Plus récemment, la CPIVM a célébré les formidables talents d'une artiste mohawk d'Akwesasne (et employée de la CPIVM) en dévoilant la seconde de deux fresques évoquant la culture et les activités locales, bien visibles le long du pont. Ces inaugurations ont permis de célébrer la camaraderie entre la CPIVM et la collectivité autochtone.

**Équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion** — Lorsque la SPFL embauche du personnel, elle met en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Le cadre d'enjeux ESG de la SPFL tient compte des statistiques actuelles sur les ressources humaines favorisant les l'équité, la diversité et l'inclusion, mais aussi de la possibilité d'investir dans le développement professionnel des employées dans des postes de direction.

Elle s'assure également de se conformer à la *Loi canadienne sur l'accessibilité* afin de rendre le système de transport accessible aux personnes en situation de handicap. Au cours de l'exercice 2020-2021, la SPFL a obtenu la certification d'accessibilité de la fondation Rick Hansen, ce qui fait de la SPFL le premier et le seul poste frontalier terrestre au Canada à recevoir cette prestigieuse distinction. Conformément au cadre d'enjeux ESG de la SPFL, d'autres travaux d'infrastructures existantes sont en attente de financement. Les nouveaux bâtiments devraient obtenir la certification d'accessibilité Or de la fondation Rick Hansen, afin d'offrir une expérience accueillante et fluide à tous les Canadiens et à tous les voyageurs.

**Budget de 2023 — Réduction des dépenses publiques**— Le budget 2023 a annoncé des réductions des dépenses pour l'ensemble du gouvernement, y compris pour certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'engage à :

- réduire les dépenses en matière de déplacements, de services-conseils et d'autres services professionnels d'environ 15 % des dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 dans ces secteurs;
- réduire progressivement les dépenses admissibles d'environ 3 % d'ici 2026-2027.

Le 4 avril 2023, la SPFL a reçu un avis du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada l'informant qu'elle l'exempte de ces réductions de dépenses parce que sa base d'exploitation est inférieure au seuil établi pour l'exercice. Bien que la SPFL soit exemptée de ces exigences de réduction, elle s'efforce de se conformer à l'idée directrice. En fait, la SPFL respecte l'idée directrice de réductions budgétaires de 2023 tout au long de la période de planification. De plus amples détails sur la façon dont la SPFL se conforme à ces exigences figurent en annexe à la rubrique Priorités et directives gouvernementales.

## Échanges stratégiques de terrains

À la suite de discussions constantes sur des sujets d'intérêt commun et sur la sécurité des emplacements, deux municipalités font l'objet de propositions d'échanges de terrains avec la SPFL. S'ils sont autorisés, et comme il en a été question à l'origine dans le plan d'entreprise 2021-2026 de la SPFL, ces échanges satisfont aux intérêts stratégiques de toutes les parties concernées. . À Point Edward, les terrains vacants de la SPFL situés au 310 et au 316, avenue St. Clair seraient échangés contre le point d'accès de la rue Bridge. À Sault Ste. Marie, le terrain non aménagé situé au 395, rue Queen Ouest serait détaché et échangé contre le titre de propriété du terrain vacant situé au 499, rue Queen Ouest. Ces échanges sont envisagés en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

## Terrains de la ville de Cornwall

Transports Canada a déterminé des parcelles de terrain excédentaires au nord et au sud du chenal de Cornwall en vue d'une cession. Ces parcelles sont divisées en 18 zones selon le dernier arpentage réalisé en 2023. Sur ces 18 parcelles, Transports Canada et la SPFL ont convenu que le ministre des Transports transférerait la gestion des parcelles 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 et 17 à la SPFL, conformément au paragraphe 16(1)(g) de la *Loi sur les immeubles fédéraux* et les biens réels fédéraux. L'intention de FBCL est de ne conserver que les terrains sur lesquels se trouve actuellement l'infrastructure de pont de FBCL. ne reçoit donc que ces 8 parcelles, ce qui libère les 10 autres pour une disposition stratégique de la part de la Couronne. Les parcelles 6, 7 et 8 sont situées au nord du chenal de Cornwall, la parcelle 9 est celle où se situe le pont du chenal, et les parcelles 10, 11, 12 et 17 sont situées au sud du chenal de Cornwall. Transports Canada a indiqué vouloir finaliser ce transfert administratif en 2024-2025.

## Examens spéciaux et audits

Durant l'exercice financier 2021-2022, le BVG a effectué son premier examen spécial depuis la fusion de la SPFL. Le Conseil d'administration a approuvé le rapport final en mars 2022, déposé au Parlement en mai 2022. Les conclusions du rapport sont très positives pour la Société et constituent une source supplémentaire de fierté pour la SPFL et ses employés qui s'emploient à répondre chaque jour aux besoins des Canadiens, et ce, dans le plus grand respect. Dans son rapport, le BVG indique qu'il n'a trouvé aucune lacune notable pour la SPFL, et que la Société gère bien ses actifs et ses activités. L'audita notamment porté sur la gouvernance d'entreprise, la planification stratégique, les pratiques de gestion des risques ainsi que la gestion des actifs et de l'exploitation de la Société. Le rapport a recensé sept points d'amélioration, dont six devraient être entièrement mis en œuvre entre l'exercice 2024 et l'exercice 2026, et un dans les cinq années suivant la mise à disposition du financement.

Le rapport d'examen spécial de la vérificatrice générale du Canada de 2022 est accessible à l'adresse <https://www.pontsfederaux.ca/examens/>.



La Société mène un plan d'audit de trois ans basé sur le risque, en réalisant des audits internes sur un vaste éventail de sujets. Le cycle d'audit de 2018 à 2020 se concentrait principalement sur les politiques et les processus financiers suivant la fusion, tandis que les cycles de 2021 à 2023 et de 2024 à 2026 se concentrent sur une vaste gamme d'aspects généraux, notamment les technologies de l'information, la sécurité, l'infrastructure, les activités, les finances et l'examen de toutes les principales politiques d'entreprise et administratives.

De plus, le BVG effectue des audits annuels et il n'y a actuellement aucune conclusion en attente.



# OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

## Analyse FFPM

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



## ATOUTS

- Des emplacements stratégiques, en particulier le PBW;
- L'officialisation d'un système de gestion des actifs afin d'améliorer la planification de l'entretien et des projets d'immobilisations
- Une direction expérimentée, un personnel motivé et compétent;
- Un bon rendement, une évaluation et une gestion efficaces des risques;
- L'appui de l'État, un partenariat et une collaboration avec les collectivités d'usagers et les parties prenantes concernées
- Un processus et des solutions de cybersécurité actualisés et testés pour protéger les données de la SPFL
- Un rapport qualité-prix obtenu grâce à des contrôles robustes et éprouvés de l'approvisionnement

## FAIBLESSES

- La pandémie a épuisé les réserves de trésorerie pour les projets d'immobilisations, ce qui se traduit par des fonds insuffisants pour investir dans de tels projets;
- L'exemption de péage imposée par l'État ne génère aucun produit pour couvrir les charges d'exploitation de la CPIVM et constituer des réserves pour les projets d'immobilisations;
- La forte dépendance à l'égard des produits tirés du péage en raison d'une diversification limitée des produits;
- Une dette obligataire élevée héritée de l'ancienne Société;
- L'augmentation des coûts liés au soutien des mandats de l'ASFC et de l'ACIA, sans compensation de revenus ou de financement.

## POSSIBILITÉS

- Le financement de l'entretien des infrastructures existantes et des possibilités d'amélioration de la fluidité de la circulation
- L'établissement d'un nouveau cadre de gouvernance avec le partenaire américain GLS pour la CPIVM qui tient compte de la perte de produits liée à l'imposition de l'État d'accorder le libre passage aux autochtones;
- L'avancée des efforts de réconciliation
- Des possibilités de croissance comme la diversification des produits et le regroupement avec d'autres ponts internationaux;
- La création du cadre d'enjeux ESG de la SPFL offre la possibilité de s'aligner davantage sur les priorités du gouvernement;
- Le développement économique attendu dans la région de Sarnia-Lambton;
- Le MDOT investit des fonds importants dans l'esplanade du PBW, ce qui devrait accroître l'efficacité du traitement par le service américain des douanes.

L'échéance des mandats de la PD et du Conseil d'administration

## MENACES

- Une concurrence accrue, notamment avec le nouveau pont international reliant Windsor à Détroit;
- Une forte dépendance à l'égard des facteurs macroéconomiques, des taux de change et des décisions politiques;
- Des taux d'inflation et d'indexation sectorielle supérieurs à la normale pour les matériaux de construction et la main-d'œuvre entraînant une hausse des besoins en capitaux;
- Des changements climatiques ayant des conséquences directes sur l'intégrité des infrastructures et sur les charges d'exploitation;
- Trois ponts sur quatre dépendent du trafic passager, de sorte que les changements des habitudes des voyageurs peuvent avoir des conséquences temporaires, à court terme ou permanentes sur les volumes de trafic;
- La capacité à embaucher facilement et rapidement du personnel dans des domaines spécialisés selon l'emplacement.

## Projets d'immobilisations

Dans les années à venir, on prévoit des travaux importants pour tous les ponts de la SPFL. Certains de ces projets dépendent des demandes de financement. D'autres ont déjà obtenu l'approbation de financement au moyen de crédits d'immobilisations.

<p><b>Pont Blue Water</b>          Approbations en attente ou demandes de financement à soumettre au cours de la période de planification :          237 M\$ au total</p>	<p><b>FNCC (approbation en attente)</b> — Modernisation de l'esplanade afin d'améliorer l'efficacité et la fluidité de la circulation ainsi que de réduire la marche au ralenti, les temps d'attente et les GES. Accent mis sur le transit de biens à la frontière, les technologies de nouvelle génération pour améliorer la gestion de la circulation, les relations avec la clientèle et l'écologisation des activités.</p> <p><b>Demandes de financement à soumettre au cours de la période de planification</b> — Rénovation des bâtiments selon l'évaluation de leur état actuel.</p> <p><b>Financé par la SPFL et crédits publics (2024-2025)</b> — Sur la deuxième travée du pont, la réfection structurelle et le resurfaçage permettant de renforcer la sécurité et la sûreté du pont.</p>
<p><b>Pont international des Mille-Îles</b>          Approbations en attente ou demandes de financement à soumettre au cours de la période de planification :          43 M\$ au total</p>	<p><b>FNCC (approbation en attente)</b> — Amélioration de l'infrastructure technologique, de la sécurité et de la fluidité de la circulation; remplacement essentiel des installations vétustes pour l'entretien.</p> <p><b>Demandes de financement à soumettre au cours de la période de planification</b> — Remplacement des éléments clés pour l'entretien des ponts, y compris la protection contre la rouille; entretien des éléments critiques des ponts et améliorations structurelles selon l'évaluation de l'état actuel des bâtiments.</p> <p><b>Financé par la SPFL et crédits publics (2024-2025)</b> — Principaux travaux d'entretien des ponts, notamment le remplacement du protecteur de hauban principal et des tiges de poutrelle.</p>
<p><b>Pont international de Sault Ste. Marie</b>          Approbations en attente ou demandes de financement à soumettre au cours de la période de planification :          8 M\$ au total</p>	<p><b>FNCC (approbation en attente)</b> — Travaux de rénovation de l'infrastructure du pont afin de permettre un accès ininterrompu toute l'année aux véhicules commerciaux.</p> <p><b>Demande de financement à soumettre au cours de la période de planification</b> — Rénovation des bâtiments selon l'évaluation de leur état actuel et achat du matériel d'entretien.</p>
<p><b>Pont international de la voie maritime</b>          Approbation en attente ou demandes de financement à soumettre au cours de la période de planification :          40 M\$ (24 M\$ approuvé dans le cadre du FPEPF)</p>	<p><b>Demande de financement à transmettre au cours de la période de planification</b> — Remplacement d'éléments clés d'infrastructures, et achat d'équipement pour l'entretien et l'exploitation</p> <p><b>Financé par la SPFL et crédits publics (2024-2025)</b> — Principaux travaux d'entretien essentiels pour prolonger la durée de vie utile du pont et assurer un passage sûr et sécuritaire pour le public. Renouvellement requis de l'équipement vieux de plusieurs décennies et essentiel à l'exploitation du pont.</p> <p><b>Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers (approuvé)</b> — Déménagement des installations d'entretien et d'administration.</p>

## Objectifs stratégiques

La Société continue de se concentrer sur le cœur et l'avenir de ses activités afin d'assurer l'accès aux ponts et de conserver la confiance du public par l'entremise des quatre secteurs indiqués ci-dessous. Bien que la gestion des actifs et l'optimisation des activités restent des éléments fondamentaux du mandat, une part de plus en plus importante est accordée au perfectionnement et à la rétention des employés de même qu'aux outils numériques afin d'assurer la pérennité de la Société et de sa filiale.

L'échéancier se détaille comme suit.

- CT (court terme : travaux devant se terminer au cours de l'exercice financier de 2024-2025);
- MT (moyen terme : travaux prévus au cours des trois premières années de la période de planification);
- LT (long terme : travaux devant se réaliser au cours des cinq prochaines années ou ultérieurement);
- Tous (travaux annuels récurrents, tout au long de la période de planification et ultérieurement).

### DURABILITÉ DES ACTIFS, DES INFRASTRUCTURES ET DE L'EXPLOITATION

Objectif : maintenir la gestion de la qualité des actifs de la SPFL		
<b>Résultats</b> Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser judicieusement les sources de financement d'immobilisations internes et externes afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour les Canadiens</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre des plans de projets détaillés</li> <li>• Effectuer des inspections annuelles des ponts</li> <li>• Étendre la portée du programme de gestion des actifs</li> </ul>	<b>Étapes</b> Réaliser les travaux de réhabilitation essentiels au PBW et au PIMI (CT)  Terminer les travaux d'infrastructure importants prévus, comme le détaillent les inspections de pont (tous)  Transmettre les rapports d'inspection annuelle des ponts à Transports Canada (tous)  Faire progresser le programme de gestion des actifs (LT)

<b>Objectif : optimiser le débit de la circulation grâce à des niveaux de service adéquats</b>		
<b>Résultats</b> Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le cadre d'enjeux ESG de la SPFL axé sur des initiatives de durabilité qui réduisent les impacts sur l'environnement, favorisent la diversité et l'inclusion et renforcent la gouvernance</li> </ul>	<b>Étapes</b> Obtenir la certification d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen pour les bâtiments actuels (LT)  Mettre en œuvre les recommandations de l'étude d'impact des changements climatiques (LT)  Compléter le plan directeur des eaux pluviales au PWB (MT)
<b>Résultats</b> Une amélioration de la fluidité de la circulation et une réduction du temps de marche au ralenti	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les nouvelles fonctionnalités du système de perception du péage pour réduire les embouteillages</li> </ul>	<b>Étapes</b> Actualiser la stratégie de tarification du péage axée sur l'amélioration du programme ConneXion (MT)
<b>Résultats</b> Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Susciter l'engagement proactif des partenaires et des parties prenantes afin de discuter d'objectifs mutuellement profitables</li> </ul>	<b>Étapes</b> Aligner les travaux de réfection des immobilisations au PBW et au PIMI avec ceux des partenaires (CT)  Examiner le concept de corridor intelligent (MT)  Appuyer la création de gains d'efficacité à l'ASFC (LT)  Rationaliser les activités dans l'ensemble du portefeuille, dans la mesure du possible (tous)
<b>Objectif : renforcer l'état et la sécurité des ponts</b>		
<b>Résultats</b> La préservation de la santé et de la sécurité du personnel	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le programme de santé et sécurité au travail de la SPFL</li> </ul>	<b>Étapes</b> Mettre en œuvre les éléments prioritaires du programme de santé et de sécurité (MT)

## ADAPTATIVITÉ

Objectif : hiérarchiser les risques		
<p><b>Résultats</b> Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies</p>	<p><b>Stratégies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le cadre d'enjeux ESG de la SPFL axé sur des initiatives de durabilité qui réduisent les impacts sur l'environnement, favorisent la diversité et l'inclusion et renforcent la gouvernance</li> </ul>	<p><b>Étapes</b> Moderniser et réutiliser les bâtiments existants, lorsque cela est possible et sécuritaire, en utilisant des matériaux durables (LT)</p> <p>Aspirer à une réduction des GES d'ici 2030 et à un bilan carboneutre d'ici 2050 (LT)</p> <p>Satisfaire aux exigences de divulgation établi par le GIFCC dans le rapport annuel (CT)</p> <p>Préserver un système de gouvernance conforme à la Loi sur la gestion des finances publiques (tous)</p> <p>Écarter la fraude, la corruption et les pots-de-vin (tous)</p>
Objectif : optimiser les activités		
<p><b>Résultats</b> L'infrastructure technologique est stable et sûre</p>	<p><b>Stratégies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer la mise en œuvre et le suivi du plan d'action en matière de cybersécurité et de TI</li> </ul>	<p><b>Étapes</b> Sécuriser les systèmes et les infrastructures (tous)</p> <p>Tester avec succès et en continu la résilience du réseau informatique (tous)</p>
<p><b>Résultats</b> Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts</p>	<p><b>Stratégies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Susciter l'engagement proactif des partenaires et des parties prenantes afin de discuter d'objectifs mutuellement profitables</li> </ul>	<p><b>Étapes</b> Élaborer une stratégie à long terme pour la CPIVM (LT)</p>
<p><b>Résultats</b> Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies</p>	<p><b>Stratégies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer avec le gouvernement du Canada aux discussions concernant le litige de la CPIVM</li> </ul>	<p><b>Étapes</b> Avancée des efforts de réconciliation (tous)</p>

<b>Objectif : optimiser les activités</b>		
<b>Résultats</b> Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des inspections annuelles des ponts</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre des plans de projets détaillés</li> <li>• Trouver des sources de financement pour les projets d'immobilisations et d'entretien nécessaires qui ne peuvent pas être financés à l'interne</li> </ul>	<b>Étapes</b> Réaliser les travaux essentiels de réfection au PBW (CT)  Terminer les travaux d'infrastructure importants prévus, comme le détaillent les inspections de pont (tous)  Effectuer les réparations nécessaires au PIMI (CT)  Transmettre les rapports d'inspection annuelle des ponts à Transports Canada (tous)  Lancer de nombreux projets destinés à améliorer la fluidité du trafic commercial au PBW, au PSSM et au PIMI, s'ils sont financés (LT)

## OPTIMISATION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

<b>Objectif : diversifier les produits et la croissance</b>		
<b>Résultats</b> La viabilité financière de la SPFL	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander des programmes publics permettant de diversifier les produits et la croissance grâce à des solutions d'infrastructure élargies.</li> <li>• Utiliser les nouvelles fonctionnalités du système de perception du péage</li> </ul>	<b>Étapes</b> Présenter des demandes de financement, le cas échéant (tous)  Actualiser la stratégie de tarification du péage axée sur l'amélioration du programme ConneXion (tous)
<b>Objectif : exercer un contrôle rigoureux des transactions financières</b>		
<b>Résultats</b> La viabilité financière de la SPFL	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De concert avec les partenaires, poursuivre le suivi actif des budgets consolidés et des prévisions internes, en apportant les correctifs nécessaires</li> </ul>	<b>Étapes</b> Effectuer un suivi trimestriel et annuel de l'information financière réelle par rapport au budget (tous)  Renouveler les plans d'immobilisations des bâtiments de moins de 25 ou de 40 ans

<b>Objectif : consolider les plans d'immobilisations et d'emprunt</b>		
<b>Résultats</b> La viabilité financière de la SPFL	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à faire preuve de prudence en ce qui concerne les facilités d'emprunt</li> </ul>	<b>Étapes</b> Terminer le remboursement des obligations en 2027 (MT)  Faire en sorte de maintenir une note positive de crédit de l'agence de notation S&P (CT et MT)
<b>Résultats</b> Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer avec le gouvernement du Canada aux discussions concernant le litige de la CPIVM</li> </ul>	<b>Étapes</b> Avancée des efforts de réconciliation, notamment concernant le litige de la CPIVM (LT)
<b>Résultats</b> Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recenser les économies réalisées dans l'ensemble du portefeuille</li> </ul>	<b>Étapes</b> Mise en œuvre d'un important projet de réduction des coûts à l'échelle du portefeuille (MT)

## PROMOTION DE L'EXCELLENCE DU PERSONNEL

<b>Objectif : appuyer le perfectionnement et la diversité du personnel, faire progresser l'entreprise citoyenne</b>		
<b>Résultats</b> L'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre compétente	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un plan d'action pour renforcer l'engagement en s'appuyant sur les résultats du sondage annuel auprès des employés</li> </ul>	<b>Étapes</b> Maintenir de bons résultats lors des sondages annuels auprès des employés (tous)  Créer des plans de relève pour les postes clés (CT)  Accroître les possibilités d'échanges de compétences et de pratiques entre les ponts (tous)
<b>Résultats</b> Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	<b>Stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le cadre d'enjeux ESG de la SPFL axé sur des initiatives de durabilité qui réduisent les impacts sur l'environnement, favorisent la diversité et l'inclusion et renforcent la gouvernance</li> </ul>	<b>Étapes</b> Investir dans le perfectionnement des femmes occupant des postes de direction et promouvoir des initiatives qui soutiennent l'égalité, la diversité et l'inclusion (tous)  Améliorer l'analyse du profil démographique du personnel issu des populations noires, autochtones et de couleur et d'autres indicateurs des RH (tous)  Mettre en œuvre des initiatives de réconciliation significatives (tous)

**Objectif : continuer à offrir des occasions de participer à des activités communautaires**

**Résultats**

Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts

**Stratégies**

- Participer aux activités du programme communautaire ConneXion afin d'appuyer les organismes à but non lucratif au sein des collectivités d'accueil

**Étapes**

Continuer la participation au programme communautaire ConneXion (tous)





# GESTION DES RISQUES

## Profil de risque

Le profil de risque de la Société englobe seize (16) risques faisant l'objet d'un suivi indépendant en vue d'une gestion et d'une adaptation en fonction des changements du marché et du contexte. Au mois de novembre 2023, notre profil de risque est le suivant, les niveaux de risque étant considérés comme des risques inhérents.

▼ : Critique   ▲ : Élevé   ■ : Modéré   ● : Faible   ↔ : Stable   ↑ : Croissant   ↓ : Décroissant

<b>Viabilité financière</b>	▲ ↑	Les besoins en capital à moyen et long terme vont au-delà du potentiel de perception de produits pour le portefeuille de ponts et pour les infrastructures. Le trafic n'a pas encore retrouvé ses niveaux antérieurs à la pandémie.
<b>Financement de la CPIVM</b>	▲ ↑	La CPIVM compose avec un risque financier élevé en raison du libre passage et de l'absence d'une entente de partenariat financier à long terme. Nous entretenons des discussions constantes avec le gouvernement du Canada concernant les solutions de financement de la CPIVM, y compris un examen périodique des droits de péage et d'autres sources de produits.
<b>Cybersécurité</b>	■ ↑	L'intégrité et la sécurité des données sont essentielles à la prise de décision. Nous avons accru la sensibilisation aux intrusions informatiques et aux rançongiciels. Un plan d'action complet en matière de cybersécurité est en cours de mise en œuvre.
<b>Forces extérieures</b>	■ ↑	La dynamique de l'offre et de la demande a une incidence sur nos volumes de trafic. Les changements potentiels attribuables aux résultats des élections municipales, provinciales ou étatiques et fédérales dans les deux pays pourraient également toucher la SPFL.

<b>Sécurité des actifs et du public</b>	■ ↔	Notre portefeuille de ponts est à l'abri des abus et des menaces, bien que des risques subsistent en raison d'événements occasionnels de défauts d'arrêt à la douane ou de problèmes de santé mentale aux différents ponts. Nous disposons de plans d'intervention robustes pour les ponts internationaux, de protocoles de sécurité de haut niveau, d'une portée élargie des caméras de surveillance dans les zones à accès restreint et d'une équipe dévouée qui travaille 24 h/24 avec les forces de l'ordre locales.
<b>Risques organisationnels</b>	■ ↔	La COVID-19 a eu de graves répercussions sur les ressources de la CPIVM. La SPFL collabore étroitement avec Transports Canada et avec la Great Lakes Saint Lawrence Seaway Development Corporation (États-Unis).
<b>Sécurité du public</b>	■ ↔	La formation à la sécurité des employés est une priorité pour la SPFL, laquelle a mis en place des plans d'action d'intervention complets. Nous gérons les risques pour le personnel au moyen de diverses politiques et nous nous adaptons aux avis de la santé publique locale.
<b>Gestion des actifs</b>	■ ↔	La SPFL met en œuvre de nouvelles technologies pour élaborer un plan de gestion des actifs efficace et précis. La tâche consistant à prévoir les changements de capital à long terme et les besoins de financement connexes dépasse notre capacité de planification actuelle.
<b>Gestion de la main-d'œuvre</b>	● ↑	Bien que le risque global reste faible, le recrutement à la suite de la pandémie a posé quelques problèmes à la SPFL.
<b>Réputation</b>	● ↑	Le risque pour notre réputation reste faible, mais la couverture médiatique a augmenté en raison des projets d'immobilisations en cours.
<b>Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance</b>	● ↑	Le risque reste faible. Tout en élaborant le plan d'action concernant les enjeux ESG, nous recensons, évaluons et surveillons les nouveaux risques liés au mandat et aux objectifs de la Société.
<b>Technologie</b>	● ↔	Le fait de s'appuyer sur des solutions internes accroît la difficulté d'obtenir de l'aide. Avant la mise en place du nouveau système au cours du deuxième trimestre, notre technologie précédente, en particulier pour la perception du péage, s'est avérée peu fiable.
<b>Fraude</b>	● ↔	Les produits ayant diminué durant la pandémie, nous avons intensifié la sensibilisation des employés à la prévention de la fraude et renforcé nos plans d'audit interne afin d'atténuer les risques.
<b>Partenariats et parties prenantes</b>	● ↔	Le risque dans ce domaine reste faible, reflétant un engagement stable et efficace des partenaires et des parties prenantes.
<b>La concurrence</b>	● ↔	La concurrence constitue un nouveau facteur de risque pour la SPFL, mais elle reste actuellement faible.
<b>Infrastructures</b>	● ↔	Les risques liés aux infrastructures restent faibles. Tout en élaborant le plan d'action concernant les enjeux ESG, nous recensons, évaluons et surveillons les risques liés au mandat et aux principaux résultats de la Société.



# APERÇU DES FINANCES

## Situation actuelle

L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de produits pour couvrir ses activités courantes, réaliser son programme de gestion des actifs basé sur les risques et verser les paiements requis sur sa dette héritée. En même temps, la Société est également tenue de constituer des excédents budgétaires pour répondre de manière responsable aux besoins actuels et futurs de grands projets d'immobilisations en matière de ponts, de voies d'accès et d'installations. Les effets de la COVID-19 ont eu un impact important sur la trésorerie. Durant la pandémie, la SPFL a dû épuiser la totalité de ses ressources financières accumulées devant servir à financer de nombreux aspects du plan d'immobilisations.

Depuis 2020, la SPFL a dû compter sur un financement public pour maintenir en tout temps le niveau approprié d'accessibilité, de sûreté et de sécurité de ses quatre ponts, auquel la population canadienne est en droit de s'attendre. Une part importante de ce financement a servi à soutenir le PIVM à Cornwall, où les passages gratuits accordés aux membres de la collectivité mohawk, comme l'impose l'État, dépassent désormais de beaucoup les niveaux antérieurs à la pandémie. Il n'y a donc aucune possibilité de réaliser des économies sur les charges, car le pont fonctionne à plein rendement bien qu'il ne perçoive qu'une fraction de produits tirés du péage. En fait, les charges augmentent en raison du traitement d'un nombre croissant de passages à cet emplacement. Au cours de l'exercice 2022-2023, c'est le gouvernement américain qui a financé le déficit de la CPIVM, alors qu'au cours des exercices 2020-2021, 2021-2022 et 2023-2024 et 2024-2025, le financement du déficit de la CPIVM incombe au gouvernement canadien.

Au cours des trois premières années de la pandémie, la SPFL a été en mesure de poursuivre toutes les activités de pont international, de mener à bien des projets d'immobilisations essentiels et d'effectuer le remboursement de ses dettes. Toutefois, une grande partie des projets d'immobilisations et d'entretien préventif ont été reportés de trois ans ou plus, les sources de financement ayant été réaffectées aux activités afin de compenser un important déficit de produits. Cela représente un coût de substitution et un risque importants pour la SPFL et le Canada.

Chaque fois que l'on reporte une réparation, l'ampleur des dégâts augmente de façon exponentielle. Si l'on ajoute à cela l'inflation galopante et l'escalade des coûts dans l'industrie de la construction, les répercussions sont considérables sur le plan d'immobilisations à long terme. Le gouvernement a accordé une aide d'urgence de 27,3 M\$ sur trois ans en raison de la COVID-19, au cours de l'exercice 2022-2023 afin de permettre à la SPFL de compléter immédiatement d'importants projets d'immobilisations.

## Prévisions de trésorerie

À l'approche de la quatrième année depuis le début de la pandémie, les volumes de trafic ont commencé à se redresser, mais restent bien en deçà des volumes antérieurs à la pandémie. Au 31 mars 2023, la SPFL disposait de 14 M\$ en liquidités, provenant principalement d'un prêt de 10 M\$ contracté en février 2022. Par conséquent, la réserve nette de trésorerie et de placements de la SPFL s'élève à 4 M\$, ce qui est bien en deçà de la réserve de 25 M\$ dont disposait la SPFL avant la pandémie. Ces 4 M\$ suffisent à effectuer un paiement semestriel sur les obligations, alors qu'il reste quatre ans pour le remboursement intégral. À la fin de la période de planification, la réserve de trésorerie devrait diminuer à environ 7 M\$, ce qui est en deçà du solde de la facilité de crédit. Compte tenu de l'augmentation des dépenses en immobilisations attribuables à l'âge de cinq des dix ponts, il est peu probable que la SPFL soit en mesure de reconstituer sa réserve avant longtemps après la période de planification.

## Budget d'exploitation

Les produits de la SPFL proviennent d'une combinaison de produits tirés du péage et de la location ainsi que d'autres sources (y compris les placements), mais la principale source de produits est le péage. Il existe une corrélation directe entre les produits tirés du péage et de la location, dont la plupart proviennent des boutiques hors taxes.

**Trafic commercial** — Pour le PBW, le volume de trafic commercial devrait rester faible dans les années à venir en raison de l'affaiblissement de l'économie du pays. Le trafic commercial devrait encore diminuer à l'ouverture du PIGH prévue en 2025-2026, car cette concurrence offrira un certain attrait pour le trafic du PBW de la SPFL. Pour les trois autres ponts, les volumes de trafic commercial devraient rester stables, avec un changement dans la composition de la clientèle, principalement aux ponts de Sault Ste. Marie et de Cornwall, où le trafic commercial a diminué. Les perspectives économiques au Canada et aux États-Unis prévoient un ralentissement continu, de sorte que la demande pour le transit de biens de consommation devrait diminuer au même rythme que la demande, et on ne sait pas encore pour combien de temps.

**Trafic passager** — La Société a constaté une grande fluctuation dans la reprise du trafic passager à la frontière entre le Canada et les États-Unis dans l'ensemble du portefeuille. Le manque à gagner d'un emplacement devrait être de moins de 10 % comparativement au volume antérieur à la pandémie. Cependant, le manque à gagner des trois autres emplacements devrait être de 30 % comparativement aux volumes antérieurs à la pandémie au cours des deux premières années du plan.

D'ici la troisième année du plan, le manque à gagner des volumes de trafic pour l'ensemble du portefeuille devrait être de moins de 20 % comparativement aux volumes antérieurs à la pandémie. Il devrait s'agir de la nouvelle normalité pour le trafic transfrontalier à ces emplacements. Cette idée de nouvelle normalité s'est imposée après les attentats du 11 septembre, à la suite desquels les frontières ont été fermées pendant quelques heures seulement, mais qui ont entraîné des impacts durables. Les restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 ayant duré plus de trois ans, on peut donc s'attendre à un effet similaire. Avec l'ouverture du PIGH au cours des deux prochaines années, une réduction durable des volumes de trafic devrait toucher le PBW de la SPFL.

**CPIVM** — L'aspect du financement public dans ce plan d'entreprise concerne l'exploitation du PIVM à Cornwall. Le libre passage des populations autochtones, imposé par l'État, représente actuellement près de 80 % de l'ensemble des passages à cet emplacement. Cette proportion a atteint plus de 90 % pendant les restrictions de déplacement transfrontalier liées à la pandémie. Ce pont aura besoin de fonds juste pour poursuivre ses activités dans un avenir prévisible en raison de la perte croissante de passages payants. D'autres facteurs externes ayant une incidence sur les volumes comprennent le taux de l'inflation et l'augmentation des charges d'entretien liées au vieillissement du pont du chenal sud. Dans l'immédiat, un financement public de 1 M\$ pour l'exercice 2024-2025 a été approuvé. Pour que le pont atteigne le seuil de rentabilité, et ce, sans effectuer de travaux d'entretien importants ni de dépenses en immobilisations, les droits de péage devraient augmenter de près de 2,50 \$ par véhicule passager et de 15,75 \$ par camion à cinq essieux (soit une augmentation de 70 %) au cours de la période de planification. Il est injuste d'imposer cet excédent uniquement aux 20 % d'utilisateurs qui paient un droit de péage. Compte tenu de la situation géographique du pont, une augmentation de 70 % du péage aurait un impact important sur le trafic, car le trafic passager représente la majorité des produits. Une augmentation aussi importante des droits de péage aurait des répercussions sur les entreprises d'Akwesasne sur l'île de Cornwall, ce qui n'est pas dans l'intérêt des efforts de réconciliation de la Société ou du gouvernement du Canada.

**Charges d'exploitation** — Les charges des quatre dernières années ont été réduites, les frais discrétionnaires ayant été pratiquement suspendus. Cependant, l'exploitation des ponts de la SPFL exige une ouverture 24 h/24, 7 j/7, ainsi qu'une maintenance et un entretien adéquats des structures. Pour l'ensemble des ponts, le personnel, en particulier celui de l'entretien, doit reprendre le travail en 2023-2024 pour effectuer les travaux d'entretien régulier et de rattrapage afin de s'assurer qu'aucune usure supplémentaire des actifs de la SPFL ne soit négligée.

## Dépenses d'immobilisations

Le plan de gestion des actifs de la Société détermine les niveaux de service requis, en prenant en compte toutes les infrastructures d'importance. Le présent plan fournit un aperçu convaincant des actifs de la SPFL et de leur durée de vie prévue, et détaille les activités d'entretien requis pour chaque actif, tout en mettant l'accent sur les besoins en capitaux nécessaires pour l'entretien de ces importants actifs binationaux.

## ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Lors de la préparation du budget d'exploitation, la Société a recours à certaines hypothèses prospectives. En général, ces prévisions reposent sur des résultats qu'attend ou projette la SPFL. Elles comportent des risques connus ou inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs pouvant faire en sorte que les résultats actuels ou les réalisations de la Société soient substantiellement différents des résultats ou des réalisations futurs explicitement ou implicitement mentionnés dans ces prévisions. Voici les hypothèses ayant eu le plus d'incidence sur le budget d'exploitation de la Société.

- **Hypothèses concernant le volume de trafic passager** — Depuis l'entrée en vigueur, puis de la levée des restrictions liées à la COVID-19, les volumes de trafic passager ont été considérablement perturbés. Dans un premier temps, le nombre de passages aux ponts a diminué de près de 95 %. Les volumes de trafic se rétablissent, mais devraient rester inférieurs aux volumes antérieurs à la pandémie. Les volumes de trafic du PIMI dépassent 90 % des volumes antérieurs à la pandémie, d'autres emplacements ne devraient atteindre que 85 % des volumes, au maximum, à différentes périodes au cours des deux prochaines années. Une fluctuation du trafic passager de 10 % entraînerait une diminution ou une augmentation des produits de 1,3 M\$ au cours de la première année du présent plan.
- **Hypothèses concernant le volume de trafic commercial** — Ce plan d'entreprise tient compte d'une baisse des volumes de trafic commercial attribuable aux indicateurs économiques et à l'ouverture du PIGH, qui devrait se situer entre 7 % et 13 %. Une fluctuation du trafic passager de 10 % entraînerait une diminution ou une augmentation des produits de 2,6 M\$ au cours de la première année du présent plan.
- **Taux de change** — Au cours des cinq dernières années (d'avril 2018 à octobre 2023), le taux de change a fluctué de 0,24 \$ (avec un seuil de 1,20 et un plafond de 1,45). Étant donné que le PIMI et le PISSM fonctionnent principalement en dollars américains, les fluctuations du taux de change ont un impact direct sur les produits et les charges liées au péage. Le présent plan d'entreprise tient compte d'un taux de change de 1,4. Une variation de 0,10 \$ du taux de change a un effet négligeable sur le revenu net. Toutefois, les produits et les charges augmenteraient ou diminueraient de façon semblable.
- **Inflation** — Le taux d'inflation annuel se situe habituellement entre 1 % et 3 %. Cependant, depuis 2020, le taux a atteint jusqu'à 9 %. Il était supérieur à 3 % à la fin du mois de septembre 2023. Cette situation a un effet direct sur le prix des marchandises. Le présent plan d'entreprise intègre un taux d'inflation annuel fluctuant entre 2 % et 4 %, comme indiqué dans les annexes du présent plan. Une variation de l'inflation de 1 % entraînerait une diminution ou une augmentation des charges de 0,2 M\$.
- **Charges salariales** — Les charges salariales représentent plus de 50 % des charges d'exploitation. Puisque le coût de la vie est directement lié à l'inflation, il pourrait entraîner une augmentation des charges salariales de 2 % à 4 %. Dans la mesure du possible et lorsque l'information est accessible, le taux d'augmentation négocié par les syndicats est compris. Une diminution ou une augmentation de 1 % des salaires et des traitements prévus se traduirait par une diminution ou une augmentation annuelle composée des charges de 0,2 M\$.

Au cours de la période de planification, les acquisitions d'immobilisations sont budgétisées à hauteur de 60,2 M \$. Une variation de l'inflation de 1 % entraînerait une augmentation ou une diminution de 0,6 M\$.

## Budget d'immobilisations

Les effets de la forte baisse du trafic passager en raison de la pandémie ont eu de graves conséquences sur les dépenses en immobilisations de la SPFL. La moitié des principales structures de ponts de la SPFL atteindront bientôt ou ont déjà dépassé la durée de vie de 75 ans. L'épuisement des réserves financières de la SPFL et les années consécutives de report des projets d'infrastructures font en sorte que la SPFL se trouve dans une situation de financement nettement déficitaire. Au PIVM, en raison de l'obligation de l'État d'accorder le libre passage à la collectivité autochtone, une décennie de baisses des produits tirés du péage, lesquels ont fortement dépassé les passages payants, a également placé le pont du chenal sud, vieux de 64 ans, en situation de grave déficit. De plus, les besoins en capital du PIMI, vieux de 85 ans, sont exponentiels. En soutien au mandat de la Société et à l'atténuation de l'impact global des restrictions sur les déplacements transfrontaliers, le gouvernement a accordé une aide financière de 16,9 M\$ pour l'exercice 2024-2025 afin de permettre à la SPFL d'investir dans des projets d'infrastructure et de stabiliser la situation financière à court terme de la Société. Pour l'exercice 2024-2025, les projets financés en interne s'élèvent à 2,5 M\$ et consistent principalement au remplacement planifié d'équipement et aux possibles acquisitions immobilières. Au cours de la période de planification, les projets financés en interne, d'un montant total de 43,2 M\$, représentent les activités de base et les projets ne pouvant plus être reportés (et pour lesquels une aide financière peut être nécessaire). Afin de réaliser de véritables progrès en matière d'infrastructures durables, la SPFL prévoit de présenter d'autres demandes de financement.



Voici les projets pour lesquels le financement public approuvé servira à plusieurs ponts.

- Pont Blue Water :
  - travaux de réfection du tablier sur la deuxième travée du PBW;
  - amélioration de l'esplanade, qui consiste principalement en rénovation de bâtiments;
- Pont international de la voie maritime :
  - sûreté du pont;
  - remplacement d'équipement essentiel.
- Pont international des Mille-Îles :
  - réfection du pont.

De plus, la SPFL a soumis des demandes de financement pour ses immobilisations au FNCC. S'ils sont approuvés, ces projets porteront sur des éléments importants du plan d'immobilisations des installations et des infrastructures afin de réduire le coût de remplacement en raison de l'hyperinflation, d'améliorer le bilan environnemental, d'assurer la sûreté et la sécurité, de faciliter le transit des marchandises entre le Canada et les États-Unis et de tirer parti de l'innovation pour améliorer l'efficacité des ports d'entrée du Canada. Les projets n'avaient pas encore été approuvés ou rejetés au moment de la préparation du présent plan d'entreprise. La SPFL discute de ces projets avec Transports Canada afin de déterminer si un financement est disponible par l'entremise du FNCC ou d'autres mécanismes de financement.

## Survol de la dette

La Société dispose de mécanismes de financement ayant grandement contribué à financer des parties d'anciens grands projets d'immobilisations. En vertu de la Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013, SPFL peut emprunter un maximum de 130 M\$ avec l'approbation du ministre des Finances.

Les obligations de la SPFL, d'une valeur de 110 M\$, devraient être entièrement remboursées en juillet 2027 grâce aux paiements semestriels continus. Au cours des cinq prochains exercices financiers, la SPFL devra encore effectuer des paiements d'une valeur de près de 31 M\$ pour satisfaire les détenteurs d'obligations. Cette dette, héritée de la fusion entre la SPFL et l'ancienne Société, l'Administration du pont Blue Water, nécessite des paiements d'une valeur de près de 9 M\$ par an. Ces paiements empêchent la SPFL d'autofinancer d'importants projets d'immobilisations.

En 2022, la SPFL a assumé une grande partie de ses besoins de trésorerie liés à la pandémie en utilisant une facilité de crédit de 10 M\$, après avoir entièrement épuisé sa réserve de 25 M\$. Le remboursement de cette facilité de crédit sera amorti sur un certain nombre d'années. À l'origine, elle devait toutefois uniquement servir au remboursement des obligations pour l'exercice 2022-2023. Les économies réalisées sur les charges au cours des exercices 2022-2023 et 2023-2024 permettent à la SPFL de prolonger l'utilisation de la facilité de crédit. La Société ne cherche actuellement aucune autre facilité de crédit.

Dans le cadre du prochain plan quinquennal d'entreprise, la Société n'a actuellement pas l'intention de conclure de nouveaux contrats de location nécessitant une approbation en vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

## Priorités d'exploitation en continu

L'exploitation de ponts internationaux est complexe et comprend la perception du péage, la gestion de la fluidité de la circulation, l'inspection et l'entretien des actifs en continu, les projets de renouvellement des immobilisations, la fourniture d'installations et d'un soutien complet à l'ASFC et à l'ACIA, ainsi que les activités liées aux locations à des tiers.

Un groupe interne effectue le suivi d'un certain nombre de politiques et de questions d'exploitation afin de s'assurer que les interventions et la gestion des risques soient les plus efficaces et les plus efficaces possibles. Pendant la période de planification, la SPFL évalue chacun de ces éléments à l'échelle de l'entreprise afin de définir les pratiques exemplaires et d'améliorer la réalisation de son mandat. Ces éléments comprennent, mais sans s'y limiter :

- la reprise des activités après la pandémie de COVID-19;
- un service à la clientèle de qualité;
- des solutions TI robustes et sécuritaires;
- la rénovation des installations aux ponts;



- une mise en œuvre complète d'un programme d'enjeux ESG, assorti d'un rapport annuel du GTIFCC;
- la réconciliation avec les populations autochtones;
- une durabilité environnementale;
- une autonomie financière pour les activités courantes;
- une planification financière pour la durée de vie (et le remplacement éventuel) des infrastructures;
- une discussion avec les partenaires pour améliorer l'application de l'article 6 de la Loi sur les douanes en ce qui concerne les installations financées pour les organismes publics;
- une avancée des femmes occupant des postes de direction;
- de bonnes relations avec les intervenants;
- le maintien de l'engagement intrinsèque des employés.

Il s'agit d'une liste peu exhaustive de la multitude de secteurs pour lesquels la Société effectue un suivi en continu.



# Annexes

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

# Directives ministérielles

Le ministre des Transports a envoyé une lettre de mandat à la Société le 6 septembre 2022 (voir copie de la lettre à la page suivante). La lettre réitère l'engagement de veiller à ce que le système de transport du Canada soit sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement. Elle réitère également la nécessité de collaborer pour réaliser les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement en :

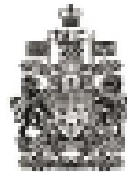
- continuant à suivre les protocoles relatifs à la COVID-19;
- atténuant de façon proactive les incidents et les risques émergents, y compris les menaces de cybersécurité, et en prenant les mesures nécessaires;
- luttant contre les changements climatiques en trouvant des occasions de faire progresser les mesures appuyant la transition du Canada vers la carboneutralité;
- veillant à ce que les biens et les personnes transitent efficacement en réduisant la marche au ralenti ayant un impact sur les changements climatiques;
- accélérant et approfondissant la voie de la réconciliation, notamment en établissant des partenariats et une collaboration notable avec les collectivités autochtones locales;
- adoptant des stratégies qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion;
- tenant l'engagement à l'égard des processus de sélection ouverts, transparents et basés sur le mérite afin d'attirer des talents pour les postes de gouvernance et de direction;
- présentant des objectifs à court, moyen et long terme dans les plans d'entreprise et dans les rapports annuels;
- veillant au respect constant de la législation pertinente, des politiques du Conseil du Trésor, du gouverneur en conseil et des directives ministérielles.

Par ailleurs, la SPFL exploite ses ponts en suivant les recommandations du premier ministre transmises dans la lettre de mandat au ministre des Transports datée du 16 décembre 2021. Se reporter à la section ci-dessous intitulée *Priorités et orientations du gouvernement* pour plus d'information sur la manière dont la SPFL se conforme à la lettre de mandat.

La lettre de mandat du premier ministre au ministre des Transports est accessible à l'adresse <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports>

# Lettre de mandat du ministre des Transports transmise à la SPFL datée du 6 septembre 2022

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A-0S6

September 6, 2022

Pascale Daigneault  
Chairperson of the Board of Directors  
Federal Bridge Corporation Limited  
[pdaigneault@federalbridge.ca](mailto:pdaigneault@federalbridge.ca)

Dear Pascale Daigneault:

As you know, following the 2021 general election, I had the honour of being reappointed the Minister of Transport. My priorities have been outlined in the mandate letter the Prime Minister shared with me in December 2021, and today I write to you to set out my expectations as to how The Federal Bridge Corporation Limited (FBCL) will help advance these priorities.

As the Minister accountable to Parliament for FBCL, I am committed to continuing our productive relationship to ensure that Canada's transportation system is safe, secure, efficient, and environmentally responsible. I recognise that the pandemic mitigation measures such as cross-border travel restrictions dramatically reduced crossings at FBCL bridges, and thus FBCL's toll revenue and operations. This is why the Government allocated \$30,607,000 of COVID-19 relief funding over three years to enable FBCL to support the continued safe operation of the bridges within its portfolio.

My priority upon my reappointment as the Minister of Transport was to enforce vaccination requirements across the federally regulated transportation sector. Thank you for the commitment you have demonstrated in developing and implementing your corporation's vaccination policy. Together, we mitigated the full impact of infection and severity of illness for travellers and workers in the transportation sector, and increased vaccine uptake, providing broader societal protection. As the COVID situation unfolds, we continue to adjust our measures accordingly, as we did in June of this year. I appreciate the corporation's ongoing collaboration as our response to COVID-19 continues to evolve as we learn more about this virus.

Ensuring goods and people can move efficiently throughout our country with robust and reliable supply chains and transportation systems is another key priority further reiterated in Budget 2022. The continued operation of FBCL bridges is important to maintaining highly integrated supply chains and vital to the cross-border movement of essential goods and services. I trust that the corporation will strive to reduce and prevent bottlenecks in Canada's transportation network and ease traffic flow between Canada and the United States. I encourage you to work with my officials to ensure

FBCL continues to be prepared to proactively mitigate and respond to emerging incidents and hazards, including cyber security threats.

Fighting climate change is a cornerstone of the government's plan to rebuild the economy, create middle-class jobs, and ensure Canadian industry remains competitive. The *Canadian Net-Zero Emissions Accountability Act* has legislated Canada's efforts to achieve net-zero greenhouse gas emissions by the year 2050. I expect FBCL to seek opportunities to advance measures that support Canada's transition to net-zero, and consider targets related to this priority throughout your operations.

As part of the government's strategy to combat climate change, Budget 2021 announced that Canada's Crown corporations would demonstrate climate leadership by adopting the *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* standards, or more rigorous and acceptable standards. I remind FBCL to start reporting its climate-related financial risks by 2024.

Another pillar of the government's plan is to continue to address the profound systemic inequities and disparities that remain present in the core fabric of our society. I expect that FBCL will join us as we walk faster and farther along the road to reconciliation, particularly through meaningful partnership and collaboration with local Indigenous communities. This should include, but not be limited to, consulting Indigenous communities where appropriate and incorporating Indigenous perspectives into organizational operations and planning processes.

Diversity and equity within FBCL's workforce will improve its ability to deliver on all its objectives, and I expect that as FBCL embarks on any hiring, it implements outreach and recruitment strategies that uphold the principles of equity, diversity, and inclusion. I trust that FBCL will also continue to ensure that it is doing its part, per the *Accessible Canada Act*, to help make the transportation system more accessible for persons with disabilities.

I also remain committed to open, transparent, and merit-based selection processes to attract qualified candidates for governance and leadership positions in the Transport portfolio. Candidates should also reflect Canada's diversity in terms of linguistic, regional and employment equity groups (women, Indigenous peoples, persons with disabilities and members of visible minorities), as well as members of ethnic and cultural groups. As Chairperson, you will be invited to participate in these processes for your organization, which will inform my ultimate appointment recommendations to the Governor in Council.

I expect that your short-, medium-, and long-term objectives as they relate to the government's priorities in this letter are clearly presented in your upcoming corporate plans and progress to achieving those objectives is reported in your subsequent annual reports. I also ask for your support in ensuring that, to the extent that it is within FBCL's control, future corporate plans are prepared sufficiently in advance, with the best information available at the time, to enable timely review and approval.

It is critical that the performance objectives of the corporation, Board and CEO flow within a consistent storyline. I ask that the measures you develop to assess your CEO's performance conform to best practices concerning the development of specific, measurable objectives, based on the observable behaviours in areas where your CEO can exercise sufficient influence to achieve the desired outcomes. The rationale included for the overall rating of your CEO should clearly identify why your Board is providing the rating and which performance objectives were weighed most heavily when arriving at the determination.

As always, the legal, fiduciary, and ethical obligations of public office holders remain. All appointees should abide by the principles found in the Prime Minister's statement on Open and Accountable Government. All boards should ensure ongoing compliance, both for their organization and for themselves, with relevant legislation, Treasury Board policies, Governor in Council and ministerial directives.

It is an honour to serve Canadians as Minister of Transport and a privilege to be able to work with key partners such as FBCL.

Sincerely,



The Honourable Omar Alghabra, P.C., M.P.  
Minister of Transport

# Structure de gouvernance de la Société

À titre de société d'État, la SPFL est dirigée par un Conseil d'administration (le « Conseil ») et doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Le Conseil se compose de sept administrateurs, dont la présidente du Conseil, ainsi que la première dirigeante. La présidente du Conseil et la dirigeante sont nommées par le gouverneur en conseil en vertu de l'article 105 de la LGFP. Les administrateurs, à l'exception de la présidente du Conseil et de la première dirigeante, sont nommés par le ministre avec l'accord du



Les activités du PBW et du PIVM sont gérées par la SPFL directement ou par l'intermédiaire d'une filiale, tandis que la SPFL assure une fonction de liaison par l'intermédiaire des autorités locales chargées des ponts pour les activités du PISSM et du PIMI.

## Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

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

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

Le Conseil a instauré une charte pour chacun des comités permanents ainsi que des directives d'exploitation qui régissent les activités de chaque comité. Le Conseil peut mettre sur pied d'autres comités au besoin pour l'aider à assumer ses responsabilités. La composition des comités peut changer. La liste des membres des comités actuels figure sur le site Web de la Société.

Conformément à l'article 113.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques, le Conseil d'administration tient une assemblée publique annuelle afin de souligner les activités de la Société au cours de l'exercice écoulé ainsi que les projets actuels et futurs. La dernière assemblée publique annuelle de la SPFL s'est tenue le 19 octobre 2023 à Point Edward (Ontario), en mode virtuel et en personne. La présentation de cette assemblée publique annuelle est accessible sur le [site Web de la SPFL](#).

## Administrateurs

Poste	Lieu	Date de nomination Date	Terme
<b>Pascale Daigneault</b> Présidente	Sarnia (Ontario)	9 mai 2021	5 ans
<b>Marie-Jacqueline Saint-Fleur</b> Vice-présidente	Montréal (Québec)	6 juin 2018 <sub>1</sub>	4 ans, prolongation
<b>Natalie Kinloch</b> Première dirigeante et administratrice	North Glengarry (Ontario)	1er février 2019 <sub>2</sub>	5 ans
<b>John Lopinski</b> Administrateur	Port Colborne (Ontario)	1er février 2022	4 ans
<b>Andrew Travis Seymour</b> Administrateur	Cornwall (Ontario)	6 juin 2018 <sub>1</sub>	4 ans, prolongation
<b>Rakesh Shrewastav</b> Administrateur	Toronto (Ontario)	9 mai 2019 <sub>1</sub>	4 ans, prolongation
<b>Vacant seat</b> Administrateur	S. O.	S. O.	S. O.

<sub>1</sub> Indique que ces administrateurs continuent de siéger au Conseil d'administration de la SPFL. Cependant, leur mandat est actuellement maintenu ou sur le point d'expirer. La Société est en attente de nominations.

<sub>2</sub> La demande de renouvellement du mandat de la première dirigeante, avec le soutien du Conseil d'administration, a été transmise à Transports Canada.

La présence des administrateurs aux réunions du Conseil pour le dernier exercice financier terminé est indiquée dans le rapport annuel de la Société.

## Comités

### COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

**Mandat** — Selon les tâches décrites dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le comité des finances et d'audit supervise et formule les recommandations soumises au Conseil dans les domaines de normes d'intégrité et de comportement, de la présentation de l'information financière, des pratiques de contrôle de gestion, de la gestion des risques, des besoins en assurance et du programme de gestion des actifs.



Le comité est responsable d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard des états financiers, de l'audit interne de la Société et du rapport annuel de l'auditrice de la Société. Il a également la responsabilité d'examiner les résultats de cet examen spécial, de même que les plans et les révisions de rapports qui en découlent ayant trait au programme de gestion des actifs afin de formuler des recommandations au Conseil d'administration. Le comité remplit d'autres fonctions que lui attribue le Conseil et qui font partie des règlements administratifs de la Société.

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

## COMITÉ DE GOUVERNANCE, POLITIQUES ET RESSOURCES HUMAINES

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

**Membres** — Le Conseil d'administration se compose de trois membres nommés par le Conseil, sur recommandation de la présidente du Conseil. Un des membres est désigné par le Conseil comme étant le président du comité, sur recommandation de la présidente du Conseil. Comme pour le comité des finances et d'audit, la présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

## PROGRAMME D'AUDITS

Le programme d'audits est constitué d'audits externes et internes.

Le programme d'audits externes nécessite que le BVG du Canada effectue un audit annuel des états financiers consolidés afin de confirmer qu'ils reflètent adéquatement les résultats d'exploitation et la situation financière, et que les activités ont été menées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le BVG effectue également un examen spécial au moins une fois tous les dix ans pour confirmer que les actifs sont protégés et contrôlés, que les ressources financières, humaines et matérielles sont gérées efficacement et que l'exploitation de l'entreprise est efficace. Un tel examen a été réalisé en juin 2022. Les résultats, très positifs, sont accessibles sur le site Web de la SPFL.

Le programme d'audits internes vise à renforcer l'imputabilité, la gestion des risques, la gestion des ressources et la bonne gouvernance en veillant à ce que la vérification interne constitue un élément clé de la gouvernance. Les plans pluriannuels d'audits, élaborés et révisés chaque année, recensent les secteurs de risques clés communs à tous les ponts. Le plan d'audit actuel se concentre sur les politiques internes, la gestion de la trésorerie et la cybersécurité.

## Cadres supérieurs

Les personnes qui suivent occupent un poste de cadre supérieur au sein de la Société.

Nom	Titre
Richard Iglinski	Dirigeant principal des finances
Thye Lee	Vice-président, ingénierie et construction
Rémi Paquette	Dirigeant principal des services corporatifs
Karen Richards	Dirigeante principale de l'exploitation

La rémunération annuelle détaillée des principaux dirigeants est accessible dans les rapports annuels de la Société.



## Exploitation des ponts

La structure de l'entreprise permet à la SPFL de gérer tous les ponts au sein d'un portefeuille, partageant ainsi le personnel, l'expertise, le soutien aux infrastructures, les produits, les frais et les pratiques exemplaires grâce à un cadre administratif commun qui profite aux quatre ponts.

SPFL Propriété	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
	50 % du pont; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	50 % de chacun des ponts jumeaux; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	100 % du pont canadien 50 % du pont Rift 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	100 % du pont du chenal nord; 100 % de l'esplanade des douanes canadiennes et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud
Partenaires étrangers	Le MDOT	Le MDOT	La Thousand Islands Bridge Authority, une société d'intérêt public de l'État de New York en vertu de la <i>loi relative aux pouvoirs publics</i>	La Great Lakes St. Lawrence Seaway Development Corporation (GLS), un organisme du United States Department of Transportation
Exploitants des ponts	L'IBA, une unité administrative distincte du MDOT, aux pouvoirs délégués par la Sault Ste. Marie Bridge Authority (SSMBA), elle-même une entreprise constituée par le MDOT et par la SPFL	Partie canadienne : la SPFL; Partie américaine : la Michigan Department of Transportation	La Thousand Islands Bridge Authority	La Corporation du pont international de la voie maritime limitée (CPIVM), une Société d'État canadienne affiliée à la SPFL
Structure de gouvernance	Huit administrateurs, dont quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan et quatre Canadiens nommés par la Société	Partie canadienne : la SPFL; Partie américaine : la Michigan Department of Transportation	Un président du conseil américain ainsi que six administrateurs nommés par le Jefferson County : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par la SPFL)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par la GLS)

# Résultats escomptés

Ce qui suit donne un aperçu des résultats escomptés de la Société pour l'avenir.

Le calendrier des objectifs se détaille comme suit.

- CT (court terme : travaux devant se terminer au cours de l'exercice financier de 2024-2025);
- MT (moyen terme : travaux prévus au cours des trois premières années de la période de planification);
- LT (long terme : travaux devant se réaliser au cours des cinq prochaines années ou ultérieurement);
- Tous (travaux annuels récurrents, tout au long de la période de planification et ultérieurement).

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	Pourcentage de projets hautement prioritaires recensés dans les rapports d'inspection des ponts et terminés selon l'échéancier et le budget	100 % (tous)	Rapports d'entretien du service de l'exploitation et des partenaires
	Pourcentage des projets d'immobilisations courants terminés selon l'échéancier et le budget	Plus de 90 % (tous)	Procurement documents and financial records
	Numérisation de la liste des actifs et du système d'information géographique (SIG)	100 % de la cartographie (SIG) (LT) 100 % de la liste des actifs de tous les ponts (LT)	Rapports internes de gestion des actifs
Une amélioration de la fluidité de la circulation et une réduction du temps de marche au ralenti	Pourcentage d'amélioration des principaux goulets d'étranglement déterminés	Plus de 5 % d'augmentation d'utilisateurs du programme ConneXion (MT)	Rapports internes sur l'exploitation
Partner and stakeholder relationships are fortified and portfolio integration is expanded	Nombre de projets de collaboration mis en œuvre	> 1 par an (tous)	Rapports internes sur les projets
	Achèvement de la stratégie à long terme de la CPIVM	À compléter (LT)	Rapports internes
	Maintien de la part de soutien apporté à la collectivité	> 100 heures (tous)	Les rapports des RH
	Nombre de projets de réduction des dépenses à plusieurs emplacements	> 1 par an (tous)	Rapports internes
La préservation de la santé et de la sécurité du personnel	Pourcentage d'éléments prioritaires mis en œuvre	Mise en œuvre complète (MT)	Rapports internes sur la santé et sécurité

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Objectif de durabilité 5 : nombre de projets de perfectionnement de femmes occupant des postes de direction	Environ deux projets de perfectionnement professionnel en leadership féminin (tous)	Le cadre d'enjeux ESG  Rapports internes sur les projets
	Objectif de durabilité 5 : nombre de projets de perfectionnement professionnel favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion	Diversité (tous)  – Groupes désignés : plus de 65 %  – Postes de direction occupés par des femmes : plus de 40 %  – Employés bilingues : plus de 20 %  – Écart de diversité entre les sexes : moins de 10 %.  – Autochtones : plus de 10 %  – Minorités visibles : plus de 8 %	Rapport annuel  Les rapports des RH
	Objectif de durabilité 9 : obtention de la certification d'accessibilité Or de la Fondation Rick Hansen	100 % des bâtiments existants et des nouvelles constructions au PBW (LT)	
	Objectifs de durabilité 9 : pourcentage des constructions nouvelles ou rénovées qui réutilisent les matériaux existants lorsque cela est sûr et viable au cours des travaux.	100 % des projets d'infrastructure sont examinés et analysés afin de déterminer le pourcentage le plus élevé possible de modernisation et de réutilisation (LT).	
	Objectifs de durabilité 10 : avancée des efforts de réconciliation concernant le litige de la CPIVM	Selon l'échéancier défini par l'État (tous)	
	Objectifs de durabilité 10 : nombre de projets autochtones	> 5 par an (tous)	

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Objectifs de développement durable 12 et 13 : fixation d'objectifs de réduction de GES	Élaboration des stratégies de réduction des GES d'ici à 2025-2026 (MT)	
	Objectif de durabilité 13 : pourcentage de recommandations mises en œuvre issues de l'étude d'impact des changements climatiques	Plus de 50 % (LT)	
	Objectifs de durabilité 13 : achèvement du plan directeur relatif aux eaux pluviales au PBW	À compléter (MT)	
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies – suite de la page précédente	Pourcentage de projets hautement prioritaires recensés dans les rapports d'inspection des ponts et terminés selon l'échéancier et le budget	100 % des recommandations traitées selon le calendrier établi (tous)	Le cadre d'enjeux ESG Rapports internes sur les projets Rapport annuel
	Objectif de durabilité 16 : application de contrôles internes rigoureux contrant la fraude, la corruption et les pots-de-vin à la SPFL	Aucun cas de fraude, ni de corruption, ni de pots-de-vin (tous)	Les rapports des RH
	Présentation du GTIFCC dans le rapport annuel 2023-2024	Présentation dans le rapport annuel 2023-2024 (CT)	

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
L'infrastructure technologique est stable et sûre	Nombre de cyberattaques et d'incidents	Aucune intrusion informatique (tous)  Aucune fuite de données (tous)	Les rapports sur les TI
	Pourcentage de disponibilité optimale des réseaux	Plus de 90 % (tous)	Les rapports sur les TI
La viabilité financière de la SPFL	Garantie d'un flux de trésorerie positif à long terme	Flux de trésorerie de plus de 10 M\$ par an (tous)	L'audit annuel des états financiers consolidés
	Pourcentage des remboursements de la dette effectués au complet et à temps	100 % (tous)	L'audit annuel des états financiers consolidés
L'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre compétente	Maintien de l'engagement des employés dans toute l'organisation	Taux d'engagement : plus de 80 % (tous)	Sondage annuel auprès des employés
	Atténuation du taux de roulement des employés	Taux de roulement : 15 % (tous)	Les rapports des RH



# Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats

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



22 janvier 2024

Natalie Kinloch,  
Première dirigeante  
La Société des ponts fédéraux Limitée

Date



# Déclaration du dirigeant principal des finances

En ma qualité de dirigeant principal des finances de La Société des ponts fédéraux Limitée, imputable à l'égard du Conseil d'administration par l'entremise de la première dirigeante, j'ai examiné le plan d'entreprise, les budgets et les renseignements à l'appui jugés nécessaires, à la date indiquée ci-après. À la suite de cette vérification en bonne et due forme, je tire les conclusions qui suivent.


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

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

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

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

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

  
\_\_\_\_\_  
Richard Iglinski,  
Dirigeant principal des finances  
La Société des ponts fédéraux Limitée

\_\_\_\_\_  
22 janvier 2024  
Date

# États financiers

Le présent plan d'entreprise respecte les Normes internationales d'information financière (IFRS). Au moment de la publication, il n'y a aucune mise en œuvre de norme planifiée susceptible d'avoir un effet important sur l'information présentée dans le présent plan.

**Prévisions pour l'exercice 2023-2024** — Avec la levée des restrictions de déplacement entre le Canada et les États-Unis, les volumes de trafic passager ont bondi cette année, mais restent bien en deçà des volumes antérieurs à la pandémie et des statistiques de l'OMT sur le tourisme international, qui représente 87 % des volumes antérieurs à la pandémie. Au cours de la période de l'entretien des ponts de 2023, les volumes de trafic au PBW ont diminué de 15 %, et ce, tant pour le trafic commercial que pour le trafic passager. Malgré cela, on prévoit que les résultats consolidés de la Société se traduiront par des recettes supérieures au budget. Les résultats financiers présentés dans le présent document constituent les meilleures estimations de la direction, et les résultats réels peuvent différer des résultats prévus.

**Perspectives budgétaires** — Une combinaison de diminutions permanentes de produits et d'incertitudes en ce qui a trait aux charges à court terme bouleverse les perspectives financières du prochain plan quinquennal. L'inflation galopante, la hausse des coûts de construction et les forts taux d'intérêt que connaît actuellement l'économie canadienne alimentent cette incertitude.

Le présent plan comprend de nombreuses autres hypothèses de planification importantes susceptibles de changer si les gouvernements décident d'imposer à nouveau des restrictions à la frontière. Compte tenu des hypothèses de planification actuelles, on prévoit un délai de plusieurs années avant de pouvoir commencer à constituer les réserves nécessaires. Compte tenu de l'augmentation des dépenses en immobilisations dues à l'âge de cinq des dix ponts, il est peu probable que la SPFL soit en mesure de reconstituer ses réserves avant longtemps après la période de planification.

Durant la pandémie, la Société a revu ses charges et a considérablement réduit ses charges d'exploitation, y compris l'effectif. Alors que l'on prévoit des dépenses en immobilisations de 30 M\$ pour l'exercice 2023-2024, car la SPFL continue de reporter certaines dépenses en immobilisations, le budget pour l'exercice 2024-2025 est de 35 M\$, afin de permettre à la SPFL de compter sur un personnel complet, d'améliorer l'expérience client et de réduire le temps de marche au ralenti, ainsi que de travailler au retour à un plan d'entretien proactif. Les charges pour 2024-2025 reflètent le budget d'exploitation rajusté au taux d'inflation avant la pandémie, soit 36 M\$ (31 M\$ gonflés de 18,26 %).

## Critères de planification financière

Lorsqu'elle prépare ses prévisions et ses budgets, la SPFL tient compte de plusieurs éléments et de risques financiers ou autres risques. Au cours de la préparation des budgets, on a tenu compte des hypothèses qui suivent.

## VOLUMES DE TRAFIC

Là encore, si les volumes se sont partiellement rétablis, le trafic a été nettement moindre pendant quatre exercices consécutifs. La SPFL ne prévoit aucun retour aux volumes habituels de trafic transfrontalier durant la période de planification. Bien qu'elle prévoise une amélioration par rapport aux volumes actuels au cours de l'exercice 2023-2024, la SPFL ne prévoit pas d'écarts notables des volumes ailleurs qu'au PBW.

De nombreux facteurs influencent le trafic transfrontalier aux ponts. Cela comprend notamment le taux de change, l'ouverture ou la fermeture d'industries de part et d'autre de la frontière, les politiques publiques, les gains d'efficacité en matière de traitement à la douane, les tarifs douaniers, le taux de change, l'évolution des préférences de la clientèle ou la perception du public (y compris à l'égard de la COVID-19,) pour ne nommer que ceux-là. Il est évident que les habitudes de déplacement transfrontalier quotidien des personnes habitant le long de la frontière ont été perturbées, voire carrément interrompues en raison de la pandémie. Rien ne garantit la reprise de ces habitudes, car le comportement des voyageurs a davantage changé qu'à la suite des événements du 11 septembre, et cette situation risque de s'amplifier en raison des taux de change défavorables, des risques de récession et d'une forte inflation

**Trafic passager** — Pour les véhicules passagers, les volumes peuvent varier d'une région à l'autre en raison de facteurs locaux, notamment l'industrie touristique des Mille-Îles, les travaux au PBW ou l'ouverture du PIGH. Bien que l'on prévoise que les volumes de trafic du PIMI dépasseront 90 % des volumes antérieurs à la pandémie, d'autres emplacements ne devraient n'atteindre que 85 % des volumes, au maximum, à différentes périodes au cours des deux prochaines années.

**Trafic commercial** — Pour les volumes de trafic commercial à tous les ponts, sauf au PBW, ils devraient être conformes aux volumes projetés pour 2023-2024, rajustés pour tenir compte de l'augmentation des droits de péage, le cas échéant. Les volumes de trafic au PBW, qui dépendent davantage de l'ensemble des économies canadienne et américaine, devraient être nettement inférieurs durant la période de planification. Cela est attribuable aux facteurs économiques, mais aussi aux réductions de trafic supplémentaires dues à l'entretien des ponts et à l'ouverture du PIGH.

## CHANGEMENTS ATTRIBUABLES À LA CONCURRENCE

- Pont international Gordie-Howe — L'entrée en service du nouveau pont est prévue au cours de l'exercice 2025-2026. De plus, le PBW s'attend à une réduction du trafic, et ce, tant pour les véhicules passagers que pour les véhicules commerciaux.
- Pont Ambassador — Tout changement planifié ne devrait pas survenir avant la fin de la période de planification en cours.
- On ne prévoit aucun autre changement notable aux volumes de trafic aux ponts de la SPFL lié à l'exploitation des ponts concurrents

## ÉCONOMIE

L'économie ne présente actuellement aucune croissance. On prévoit une croissance modeste, sinon nulle, uniquement après 2024-2025. Selon la vue d'ensemble de la situation économique et financière du gouvernement du Canada,<sup>2</sup> « pour de nombreux Canadiens, la période actuelle reste difficile. La hausse des loyers et des prix à la consommation, qui demeurent élevés, pèse sur les familles chaque mois. Pour lutter contre l'inflation dans le monde entier, les banques centrales ont procédé à la plus forte série de hausses de taux d'intérêt depuis des décennies. Ces hausses de taux d'intérêt ont entraîné un ralentissement de l'économie canadienne. » Par conséquent, cela pourrait avoir un impact sur les volumes de trafic commercial, en raison des répercussions sur la demande de biens, des dépenses effectives et des taux de change. Ces facteurs peuvent également nuire à la capacité des consommateurs à voyager à l'étranger.

## SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

On ne prévoit aucune situation ni aucun événement, interne ou externe, nécessitant un investissement substantiel (supérieur à 10 M\$) ou modifiant de façon notable les délais de traitement à la frontière américaine ou canadienne.

## TAUX D'INFLATION

Il s'agit de l'augmentation globale du prix des biens et services courants. Au cours de la période de planification, la SPFL prévoit un taux d'inflation de 4 % en 2025-2026, de 3 % en 2026-2027 et en 2027-2028, puis de 2 % par la suite. Les augmentations de salaire, lorsqu'elles sont connues, sont incluses dans le montant des charges annuelles.

## HYPERINFLATION

L'hyperinflation est liée à l'inflation générale. Plus précisément, il s'agit de l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et des matériaux pour la construction d'installations ou d'autres infrastructures. Ce taux dépasse généralement celui de l'inflation générale. Dans le contexte économique actuel, il dépasse largement le taux d'inflation. Pour cette raison, compte tenu des résultats du marché de l'année précédente et après consultations auprès de firmes d'ingénierie externes, le présent plan prévoit un taux d'hyperinflation annuel de 9 % en 2024-2025 et de 6 % par la suite.

## TAUX DE CHANGE

À compter de 2024-2025 1 \$ CA = 0,71 \$ US 1 \$ US = 1,40 \$ CA

## TAUX D'INTÉRÊT

On s'attend généralement à ce que les taux d'intérêt amorcent une baisse lente et régulière, car ils varient en fonction du taux préférentiel du Canada, qui devrait s'établir à 7 % en 2024-2025, à 6 % en 2025-2026 et à 5 % par la suite.

<sup>2</sup><https://www.budget.canada.ca/fes-eea/2023/report-rapport/overview-aperçu-en.html>

## ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<b>ACTIF</b>								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 508	6 616	4 147	7 135	6 588	7 345	8 252	6 940
Placements	6 515	12 000	3 000	11 000	5 500	3 000	5 000	-
Comptes clients et autres débiteurs	2 115	2 000	1 500	1 500	1 500	500	500	500
Charges payées d'avance	1 570	1 500	1 220	1 220	1 300	1 380	1 475	1 575
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>	<b>17 708</b>	<b>22 116</b>	<b>9 867</b>	<b>20 855</b>	<b>14 888</b>	<b>12 225</b>	<b>15 227</b>	<b>9 015</b>
Actifs non courants								
Actif immobilisé	352 074	342 240	345 051	343 130	332 942	323 571	311 428	313 103
Mesures incitatives à la location	170	144	144	125	106	91	76	61
Placements	-	2 000	2 000	2 000	2 000	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>352 244</b>	<b>344 384</b>	<b>347 195</b>	<b>345 255</b>	<b>335 048</b>	<b>323 662</b>	<b>311 504</b>	<b>313 164</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>369 952</b>	<b>366 500</b>	<b>357 062</b>	<b>366 110</b>	<b>349 936</b>	<b>335 887</b>	<b>326 731</b>	<b>322 179</b>
<b>PASSIF</b>								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	1 703	3 000	3 000	3 000	3 000	4 000	4 000	4 000
Avantages sociaux	1 128	1 204	1 209	1 209	1 214	1 170	1 176	1 183
Retenues de garantie	163	50	50	50	-	3	60	15
Produits reportés	2 207	2 542	2 542	2 652	2 797	2 943	3 086	3 130
Contrats de location immobilisés	218	221	238	226	187	-	-	-
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	6 737	7 191	7 191	7 675	8 192	4 301	-	-
Financement reporté	3 823	4 398	4 492	4 541	4 476	4 250	4 067	4 015
<b>TOTAL DU PASSIF À COURT TERME</b>	<b>16 379</b>	<b>19 006</b>	<b>19 122</b>	<b>19 753</b>	<b>20 266</b>	<b>17 067</b>	<b>12 789</b>	<b>12 743</b>
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	644	413	448	187	-	-	-	-
Emprunts à payer	9 167	8 767	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767
Obligations à payer	27 357	20 168	20 168	12 493	4 301	-	-	-
Avantages sociaux	7 426	7 997	8 811	8 568	9 139	9 710	10 281	10 852
Produits reportés	912	912	761	761	610	459	308	157
Financement reporté	94 404	95 807	95 763	108 170	103 694	99 444	95 377	91 362
<b>TOTAL DU PASSIF À LONG TERME</b>	<b>139 910</b>	<b>134 064</b>	<b>134 718</b>	<b>138 546</b>	<b>125 711</b>	<b>117 180</b>	<b>113 133</b>	<b>109 138</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>156 289</b>	<b>153 070</b>	<b>153 840</b>	<b>158 299</b>	<b>145 977</b>	<b>134 247</b>	<b>125 922</b>	<b>121 881</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Bénéfices non répartis	213 672	213 438	203 230	207 819	203 967	201 648	200 817	200 306
Cumul des autres éléments du résultat global	(9)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>213 663</b>	<b>213 430</b>	<b>203 222</b>	<b>207 811</b>	<b>203 959</b>	<b>201 640</b>	<b>200 809</b>	<b>200 298</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>369 952</b>	<b>366 500</b>	<b>357 062</b>	<b>366 110</b>	<b>349 936</b>	<b>335 887</b>	<b>326 731</b>	<b>322 179</b>

## ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget					
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	
<b>PRODUITS</b>									
Droits de péages et services	29 147	32 099	31 563	31 153	33 790	36 366	38 640	39 309	
Contrats de location et permis	3 570	3 906	3 662	3 902	4 034	4 064	4 083	4 102	
Produits tirés du PIMI	6 325	7 781	6 860	8 226	8 226	8 226	8 226	8 226	
Intérêts	399	739	109	407	290	158	258	308	
Autre	1 073	482	283	640	421	398	374	376	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>40 514</b>	<b>45 007</b>	<b>42 477</b>	<b>44 328</b>	<b>46 761</b>	<b>49 212</b>	<b>51 581</b>	<b>52 321</b>	
<b>CHARGES</b>									
Fonctionnement	5 549	5 796	6 922	7 691	7 818	8 101	8 420	8 723	
Charges au PIMI	5 303	5 987	6 021	6 756	7 167	7 103	7 295	7 434	
Fonctionnement	5 956	6 197	7 626	7 362	7 438	7 980	8 408	8 823	
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 828	4 006	4 599	4 318	4 485	4 653	4 826	4 979	
Administration	6 884	7 242	7 807	7 972	8 405	8 613	8 774	8 982	
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	-	590	713	510	559	590	696	642	
Amortissement	18 572	18 041	18 543	18 793	17 961	18 041	17 846	16 914	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>46 092</b>	<b>47 859</b>	<b>52 231</b>	<b>53 402</b>	<b>53 833</b>	<b>55 081</b>	<b>56 265</b>	<b>56 497</b>	
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC</b>	<b>(5 578)</b>	<b>(2 852)</b>	<b>(9 754)</b>	<b>(9 075)</b>	<b>(7 072)</b>	<b>(5 869)</b>	<b>(4 684)</b>	<b>(4 176)</b>	
<b>FINANCEMENT PUBLIC</b>									
Financement lié aux charges d'exploitation	586	1 427	1 427	1 019	-	-	-	-	
Amortissement de financement reporté	3 619	3 976	3 966	4 398	4 541	4 476	4 250	4 067	
<b>TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC</b>	<b>4 205</b>	<b>5 403</b>	<b>5 393</b>	<b>5 417</b>	<b>4 541</b>	<b>4 476</b>	<b>4 250</b>	<b>4 067</b>	
<b>POSTES HORS EXPLOITATION</b>									
Charges d'intérêt	(2 781)	(2 784)	(2 450)	(1 962)	(1 321)	(926)	(397)	(402)	
<b>TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION</b>	<b>(2 781)</b>	<b>(2 784)</b>	<b>(2 450)</b>	<b>(1 962)</b>	<b>(1 321)</b>	<b>(926)</b>	<b>(397)</b>	<b>(402)</b>	
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	<b>(4 154)</b>	<b>(233)</b>	<b>(6 811)</b>	<b>(5 620)</b>	<b>(3 853)</b>	<b>(2 319)</b>	<b>(831)</b>	<b>(511)</b>	

## FINANCEMENT PUBLIC

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<b>Crédits alloués par le gouvernement du Canada</b>								
<b>Crédit parlementaire 1 — Paiements à la Société</b>								
Financement autorisé	5 303	7 381	7 381	17 923	-	-	-	-
Financement non accessible	-	-	-	-	-	-	-	-
Financement périmé	( 880)	-	-	-	-	-	-	-
<i>Appui financier total accédé</i>	<i>4 423</i>	<i>7 381</i>	<i>7 381</i>	<i>17 923</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Grand Total</b>	<b>4 423</b>	<b>7 381</b>	<b>7 381</b>	<b>17 923</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Rapprochement du financement public</b>								
Financement total reçu pour l'exercice en cours	4 423	7 381	7 381	17 923	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	3 619	3 976	3 966	4 398	4 541	4 476	4 250	4 067
Financement public reporté	( 400)	(5 954)	(5 954)	(16 904)	-	-	-	-
<b>Montant total comptabilisé dans l'énoncé d'exploitation</b>	<b>7 642</b>	<b>5 403</b>	<b>5 393</b>	<b>5 417</b>	<b>4 541</b>	<b>4 476</b>	<b>4 250</b>	<b>4 067</b>
<b>Solde des dépenses en capital reportées</b>								
Solde en début d'exercice	97 423	98 227	98 267	100 205	112 711	108 170	103 694	99 444
Financement public comptabilisé au cours de l'exercice	4 423	5 954	5 954	16 904	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	(3 619)	(3 976)	(3 966)	(4 398)	(4 541)	(4 476)	(4 250)	(4 067)
<b>Solde en fin d'exercice</b>	<b>98 227</b>	<b>100 205</b>	<b>100 255</b>	<b>112 711</b>	<b>108 170</b>	<b>103 694</b>	<b>99 444</b>	<b>95 377</b>

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>								
Résultat net (perte nette)	(4 154)	(233)	(6 812)	(5 620)	(3 852)	(2 319)	(831)	(511)
Rectifications :								
Amortissement de financement reporté	(3 619)	(3 976)	(3 966)	(4 398)	(4 541)	(4 476)	(4 250)	(4 067)
Amortissement des immobilisations corporelles	18 572	18 041	18 543	18 793	17 961	18 041	17 846	16 914
Variation des avantages sociaux	510	647	5	576	576	527	577	578
Perte à la cession d'actifs	(6)	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(534)	115	-	500	-	1 000	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(301)	70	83	280	(80)	(80)	(95)	(100)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	(2 455)	1 297	-	-	-	1 000	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	-	(113)	-	-	(50)	3	57	(45)
Augmentation (diminution) des produits reportés	(437)	335	(151)	(41)	(6)	(5)	(8)	(107)
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	12	26	19	19	19	15	15	15
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>7 588</b>	<b>16 209</b>	<b>7 721</b>	<b>10 110</b>	<b>10 028</b>	<b>13 706</b>	<b>13 311</b>	<b>12 677</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(4 423)	(5 954)	(5 954)	(16 904)	-	-	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(1 628)	(2 253)	(3 520)	(2 779)	(7 773)	(8 670)	(5 703)	(18 589)
Financement reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	4 423	5 954	5 954	16 904	-	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	(283)	(7 485)	1 500	1 000	5 500	4 500	(2 000)	5 000
<b>Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement</b>	<b>(1 911)</b>	<b>(9 738)</b>	<b>(2 020)</b>	<b>(1 779)</b>	<b>(2 273)</b>	<b>(4 170)</b>	<b>(7 703)</b>	<b>(13 589)</b>



## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>								
Produits (remboursement) de la dette obligataire	(6 312)	(6 735)	(6 736)	(7 191)	(7 675)	(8 192)	(4 301)	-
Produits (remboursement) d'emprunts	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	(259)	(228)	(230)	(221)	(226)	(187)	-	-
<b>Flux de trésorerie nette (affectée) aux activités de financement</b>	<b>(6 971)</b>	<b>(7 363)</b>	<b>(7 366)</b>	<b>(7 812)</b>	<b>(8 301)</b>	<b>(8 779)</b>	<b>(4 701)</b>	<b>(400)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 294)</b>	<b>(892)</b>	<b>(1 665)</b>	<b>519</b>	<b>(545)</b>	<b>757</b>	<b>907</b>	<b>(1 312)</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	<b>8 802</b>	<b>7 508</b>	<b>5 812</b>	<b>6 616</b>	<b>7 135</b>	<b>6 588</b>	<b>7 345</b>	<b>8 252</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>7 508</b>	<b>6 616</b>	<b>4 147</b>	<b>7 135</b>	<b>6 589</b>	<b>7 346</b>	<b>8 251</b>	<b>6 940</b>

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<b>SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	<b>216 596</b>	<b>213 663</b>	<b>210 034</b>	<b>213 430</b>	<b>207 811</b>	<b>203 959</b>	<b>201 640</b>	<b>200 809</b>
Résultat net (perte nette)	(4 154)	(233)	(6 811)	(5 620)	(3 852)	(2 319)	(831)	(511)
Gains actuariels (pertes)	1 242	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	(21)	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>213 663</b>	<b>213 430</b>	<b>203 223</b>	<b>207 811</b>	<b>203 960</b>	<b>201 640</b>	<b>200 809</b>	<b>200 298</b>
Constitués de :								
- Bénéfices non répartis	216 584	213 438	202 170	207 819	203 967	201 648	200 817	200 306
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	12	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)

## BUDGET D'EXPLOITATION

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget					
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	
<b>FINANCEMENT</b>									
Péages	29 147	32 099	31 563	31 153	33 790	36 366	38 640	39 309	
Contrats de location et permis	3 570	3 906	3 662	3 902	4 034	4 064	4 083	4 102	
Produits d'exploitation du PIMI	6 325	7 781	6 860	8 226	8 226	8 226	8 226	8 226	
Intérêts	399	739	109	407	290	158	258	308	
Autre	1 073	482	283	640	421	398	374	376	
Crédits parlementaires du gouvernement fédéral	586	1 427	1 427	1 019	-	-	-	-	
<b>TOTAL DU FINANCEMENT</b>	<b>41 100</b>	<b>46 434</b>	<b>43 904</b>	<b>45 347</b>	<b>46 761</b>	<b>49 212</b>	<b>51 581</b>	<b>52 321</b>	
<b>CHARGES</b>									
Fonctionnement	5 549	5 796	6 922	7 691	7 818	8 101	8 420	8 723	
Charges au PIMI	5 303	5 987	6 021	6 756	7 167	7 103	7 295	7 434	
Entretien	5 956	6 197	7 626	7 362	7 438	7 980	8 408	8 823	
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 828	4 006	4 599	4 318	4 485	4 653	4 826	4 979	
Administration	6 884	7 242	7 807	7 972	8 405	8 613	8 774	8 982	
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	-	590	713	510	559	590	696	642	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>27 520</b>	<b>29 818</b>	<b>33 688</b>	<b>34 609</b>	<b>35 872</b>	<b>37 040</b>	<b>38 419</b>	<b>39 583</b>	
<b>EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES</b>	<b>13 580</b>	<b>16 616</b>	<b>10 216</b>	<b>10 738</b>	<b>10 889</b>	<b>12 172</b>	<b>13 162</b>	<b>12 738</b>	

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)	Réel 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget					
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	
<b>FONDS DISPONIBLES DE LA SPFL</b>									
Fonds internes disponible	1 130	2 253	3 520	2 779	7 773	8 670	5 703	18 589	
<b>TOTAL FONDS DE LA SPFL</b>	<b>1 130</b>	<b>2 253</b>	<b>3 520</b>	<b>2 779</b>	<b>7 773</b>	<b>8 670</b>	<b>5 703</b>	<b>18 589</b>	
<b>DÉPENSES</b>									
<b>Financé par la SPFL:</b>									
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	44	500	500	-	-	60	1 200	300	
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	633	921	821	1 100	570	1 030	2 045	655	
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	-	100	297	325	630	1 346	815	500	
Travaux de réparation au pont de Cornwall	-	-	-	-	726	592	19	300	
Projets d'entretien au pont Sault Ste. Marie	349	-	-	-	-	-	-	-	
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	-	108	-	20	3 075	2 050	-	15 000	
Travaux de réparation au pont de Lansdowne	7	-	-	-	-	-	-	-	
Acquisition de propriétés	70	10	750	500	100	125	150	175	
Autres projets d'immobilisations	27	614	1 152	834	2 672	3 467	1 474	1 659	
<b>TOTAL DES DÉPENSES FINANCÉES PAR LA SPFL</b>	<b>1 130</b>	<b>2 253</b>	<b>3 520</b>	<b>2 779</b>	<b>7 773</b>	<b>8 670</b>	<b>5 703</b>	<b>18 589</b>	
<b>Dépenses financées par le gouvernement:</b>									
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	-	4 793	4 793	7 922	-	-	-	-	
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	887	-	-	-	-	-	-	-	
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	-	-	-	1 067	-	-	-	-	
Travaux de réparation au pont de Cornwall	274	53	331	37	-	-	-	-	
Projets d'entretien au pont Sault Ste. Marie	3,091	-	-	-	-	-	-	-	
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	-	-	-	-	-	-	-	-	
Travaux de réparation au pont de Lansdowne	-	756	756	7 618	-	-	-	-	
Autres projets d'immobilisations	171	352	74	260	-	-	-	-	
<b>TOTAL DES DÉPENSES FINANCÉES PAR LE GOUVERNEMENT</b>	<b>4 423</b>	<b>5 954</b>	<b>5 954</b>	<b>16 904</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>5 553</b>	<b>8 207</b>	<b>9 474</b>	<b>19 683</b>	<b>7 773</b>	<b>8 670</b>	<b>5 703</b>	<b>18 589</b>	
<b>(DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES</b>	<b>(4 423)</b>	<b>(5 954)</b>	<b>(5 954)</b>	<b>(16 904)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Crédit parlementaire:</b>									
Crédit parlementaire en capital déjà approuvé	4 423	5 954	5 954	16 904	-	-	-	-	
<b>Total de crédit parlementaire</b>	<b>4 423</b>	<b>5 954</b>	<b>5 954</b>	<b>16 904</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget					
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	
<b>Proposition de la SPFL à Transports Canada</b>									
<b>FINANCEMENT ET DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>									
Amélioration du point d'entrée de Cornwall pour les installations de l'ASFC et les nouvelles installations de la SPFL du pont <sup>(1) (2)</sup>	-	-	-	-	-	24 300	-	-	-
Réaménagement du pont Blue Water <sup>(3)</sup>				6 400	11 780	64 630	77 430		31 730
Amélioration de la circulation au pont Sault Ste. Marie <sup>(3)</sup>				2 130	1 400	1 170	530		-
Réaménagement du pont des Mille-Îles <sup>(3)</sup>				6 240	520	12 130	4 390		-
<b>TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>	-	-	-	<b>14 770</b>	<b>13 700</b>	<b>102 230</b>	<b>82 350</b>		<b>31 730</b>

(1) Proposition de financement faite à Transports Canada dans le cadre des discussions concernant les revendications territoriales au pont international de Cornwall et d'autres questions fédérales connexes. La réalisation dépend des autorisations accordées spécifiquement pour le projet.

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

(3) Proposition de financement à Transports Canada dans le cadre du Fonds national des corridors commerciaux (FNCC). Réalisation dépendante des autorisations spécifiques au projet accordées.



# Plan d'emprunt

## Pouvoir d'emprunt

La Société dispose de mécanismes de financement ayant principalement servi à financer une part des grands projets d'immobilisations qu'une ancienne société ne pouvait pas financer elle-même. De plus, une autre entente de financement est en place, selon laquelle la Société assume une part importante de ses besoins de trésorerie, lesquels se sont accentués par la disparition du trafic sur le pont durant la pandémie. En vertu de l'article 127 (3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société a demandé l'approbation du ministre des Finances pour chacune de ces ententes financières. Selon la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, la valeur de ces ententes approuvées par le ministre n'excède pas 130 M\$.

## Contexte des emprunts

Au 31 mars 2024, la Société disposera encore des trois mécanismes de financement qui suivent.

- Des obligations héritées d'une ancienne société pour financer le réaménagement des immobilisations du PBW en juin 2002. Un solde impayé de 27,4 M\$ sur une émission initiale de 110 M\$, 6,41 % d'obligations-recettes, payables semestriellement, et venant à échéance le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation des obligations. Durant toute la pandémie de COVID-19, la Société s'emploie à pour maintenir sa note de A+, laquelle s'est maintenue en grande partie grâce à une gestion financière rigoureuse et au soutien du gouvernement fédéral.
- Un prêt de 10 M\$ pour les besoins continus de la SPFL, obtenu sous certaines conditions. L'échéance de cette facilité de crédit à terme non renouvelable, non garantie, à taux fixe, avec des paiements périodiques d'intérêt et de capital ne doit pas dépasser 25 ans. Les approbations pour ce prêt ont été accordées au cours de l'exercice 2020-2021, permettant à la SPFL de l'utiliser jusqu'au 31 mars 2022. En février 2022, la Société avait entièrement utilisé ce prêt. La valeur résiduelle du capital est de 9,2 M\$.
- La Société a adopté la norme IFRS 16 — *Contrats de location*, au cours de l'exercice 2019-2020. Cette norme exige que la Société comptabilise tous ses contrats de location à titre de passif égal à la valeur actualisée des paiements futurs pour ces contrats, peu importe s'ils étaient auparavant considérés comme des contrats de location-acquisition ou des contrats de location-exploitation. Le 1er avril 2019, la Société a comptabilisé 1,7 M\$ de contrats de location existants à titre de passif et d'immobilisations comme le stipule la norme. Ce passif prendra fin en décembre 2026. La valeur résiduelle du capital est de 0,6 M\$.

## Nouveaux emprunts

La SPFL ne prévoit pas de conclure de nouveaux prêts ni de contracter de nouvelles dettes. Par conséquent, la SPFL ne demande pas de nouvelles autorisations d'emprunt.

Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun nouveau contrat de location important, par conséquent, elle ne prévoit aucun contrat de location devant être approuvé en vertu de l'article 127, paragraphe 3, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et au *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

EMPRUNTS EN COURS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<u>DES EMPRUNTS À LONG TERME :</u>								
<b>PARTIE À COURT TERME</b>								
Contrats de location immobilisés	218	221	238	226	187	-	-	-
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	6 737	7 191	7 191	7 675	8 192	4 301	-	-
<b>TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME</b>	<b>7 355</b>	<b>7 812</b>	<b>7 829</b>	<b>8 301</b>	<b>8 779</b>	<b>4 701</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>PARTIE À LONG TERME</b>								
Contrats de location immobilisés	644	413	448	187	-	-	-	-
Emprunts à payer	9 167	8 767	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767
Obligations à payer	27 357	20 168	20 168	12 493	4 301	-	-	-
<b>TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME</b>	<b>37 168</b>	<b>29 348</b>	<b>29 383</b>	<b>21 047</b>	<b>12 268</b>	<b>7 567</b>	<b>7 167</b>	<b>6 767</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS</b>	<b>44 523</b>	<b>37 160</b>	<b>37 212</b>	<b>29 348</b>	<b>21 047</b>	<b>12 268</b>	<b>7 567</b>	<b>7 167</b>

MAXIMUM DES EMPRUNTS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget				
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
Contrats de location immobilisés	1 505	862	916	634	413	187	-	-
Emprunts à payer	3 075	9 567	9 567	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567
Obligations à payer	51 860	34 094	34 095	27 359	20 168	12 493	4 301	-
<b>MAXIMUM DES EMPRUNTS</b>	<b>56 440</b>	<b>44 523</b>	<b>44 578</b>	<b>37 160</b>	<b>29 348</b>	<b>21 047</b>	<b>12 268</b>	<b>7 567</b>

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

## CONTINUITÉ DES EMPRUNTS À LONG TERME

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2022-23	Prévisions 2023-24	Budget principal 2023-24	Budget					
				2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	
<b>Contrats de location immobilisés</b>									
Solde d'ouverture	1 121	862	916	634	413	187	-	-	
IFRS — Hypothèses à l'égard des contrats de location courants	-	-	-	-	-	-	-	-	
Échéances	( 259)	( 228)	( 204)	( 221)	( 226)	( 187)	-	-	
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL DES C ONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS</b>	<b>862</b>	<b>634</b>	<b>712</b>	<b>413</b>	<b>187</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Emprunts à payer</b>									
Solde d'ouverture	9 967	9 567	9 567	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567	
Échéances	( 400)	( 400)	( 400)	( 400)	( 400)	( 400)	( 400)	( 400)	
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER</b>	<b>9 567</b>	<b>9 167</b>	<b>9 167</b>	<b>8 767</b>	<b>8 367</b>	<b>7 967</b>	<b>7 567</b>	<b>7 167</b>	
<b>Bonds payable</b>									
Solde d'ouverture	<b>40 406</b>	<b>34 094</b>	<b>34 095</b>	<b>27 359</b>	<b>20 168</b>	<b>12 493</b>	<b>4 301</b>	-	
Échéances	<b>(6 312)</b>	<b>(6 735)</b>	<b>(6 312)</b>	<b>(7 191)</b>	<b>(7 675)</b>	<b>(8 192)</b>	<b>(4 301)</b>	-	
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER</b>	<b>34 094</b>	<b>27 359</b>	<b>27 783</b>	<b>20 168</b>	<b>12 493</b>	<b>4 301</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME</b>	<b>44 523</b>	<b>37 160</b>	<b>37 662</b>	<b>29 348</b>	<b>21 047</b>	<b>12 268</b>	<b>7 567</b>	<b>7 167</b>	

Remarque : Toutes les formes d'emprunts de la SPFL sont à taux fixes.

# Gestion des risques

## Évaluation des risques et conséquences

Le processus de gestion des risques de la SPFL comprend quatre éléments principaux :

- le profil de risque de l'entreprise;
- le cadre de l'Énoncé de la propension à prendre des risques;
- le registre des risques de l'entreprise;
- le plan d'audit triennal basé sur les risques.

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité commune. Par conséquent, les membres du Conseil, ses comités, la première dirigeante et tous les employés participent activement à la gestion des risques dans leurs champs de compétences respectifs. L'objectif est d'intégrer une approche harmonieuse, globale et exhaustive de la gestion des risques, fermement ancrée dans les activités de planification, de prise de décision et d'exploitation de l'organisation.

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

- indique la marche à suivre en matière de gestion des risques, y compris les cibles, la tolérance aux risques et la capacité;
- fournit le leadership en ce qui concerne la gestion des risques et des risques stratégiques qui découlent du profil de risque de la Société;
- s'assure de recenser les principaux risques et de mettre en œuvre des mécanismes et des ressources efficaces de gestion des risques;
- préserve des systèmes d'information et des pratiques de gestion qui répondent aux besoins de la Société et qui garantissent l'intégrité des données;
- communique les risques résiduels importants au ministre des Transports.

Le Conseil d'administration a avalisé le modèle suivant de profil de risque et de tolérance, adapté de la méthodologie d'évaluation de la gouvernance, du risque et de la conformité très reconnue de Paisley Consulting.



Matrice des risques						
Conséquence	Critique	Moyen 5	Important 10	Élevé 15	Critique 20	Critique 25
	Élevé	Moyen 4	Moyen 8	Important 12	Élevé 15	Critique 20
	Important	Faible 3	Moyen 6	Moyen 9	Important 12	Élevé 15
	Moyen	Faible 2	Faible 4	Moyen 6	Moyen 8	Important 10
	Faible	Faible 1	Faible 2	Faible 3	Moyen 4	Moyen 5
		Rare	Improbable	Moyen	Probable	Presque certain
Probabilité						

▼ : Critique ▲ : Élevé ■ : Modéré ● : Faible ↔ : Stable ↑ : Croissant ↓ : Décroissant

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
<b>Viabilité financière</b>	Le risque d'instabilité financière, en raison d'une réduction importante des produits (par exemple, une diminution des produits de péage), de frais imprévus ou d'une mauvaise gestion pouvant entraîner une réduction des activités, de l'entretien, de la sécurité et de la sûreté des ponts, mettant en péril les employés et le public.	▲ ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer un suivi actif et une hiérarchisation des charges par rapport au budget;</li> <li>Gérer la viabilité financière de l'entreprise;</li> <li>Évaluer l'endettement global de façon continue et trouver des solutions potentielles;</li> <li>Recenser d'autres sources de produits possibles, y compris le développement des affaires;</li> <li>Collaborer avec l'ASFC à l'élaboration de stratégies de gestion des coûts à long terme pour les installations de l'ASFC.</li> </ul>
<b>Financement de la CPIVM</b>	Risque que la SPFL ne reçoive pas un financement public suffisant pour exploiter en toute sécurité le pont de la CPIVM. Cela peut se produire soit sur le plan du financement pour l'exploitation, soit sur le plan du financement pour des projets d'infrastructure à long terme, pouvant chacun avoir une incidence sur la capacité à poursuivre les activités du pont en tant qu'infrastructure essentielle.	▲ ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer la viabilité financière dans le contexte de la pérennité de la CPIVM;</li> <li>Se tenir au courant du financement auprès de la Great Lakes Saint Lawrence (GLS).</li> <li>Mener une étude sur le cycle de vie du pont du chenal sud.</li> <li>Obtenir des engagements de financement et fournir la documentation à l'appui à Transports Canada (TC).</li> </ul>
<b>Cybersécurité</b>	Le risque que la sécurité des technologies soit compromise, en raison d'erreurs humaines, de conséquences involontaires, de défaillances de l'équipement, de catastrophes naturelles et d'attaques délibérées, comme la cybercriminalité, pouvant entraîner des défaillances critiques des systèmes, avoir des répercussions financières ou nuire à la réputation de la Société.	■ ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer fréquemment les mises à jour du matériel et des logiciels dans le cadre de la gestion de leur cycle de vie;</li> <li>S'assurer de tests et d'une gestion rigoureuse des versions;</li> <li>Mettre en œuvre un programme clair de gestion du changement;</li> <li>Réaliser des audits périodiques et gérer les accès conformément aux politiques de contrôle interne.</li> </ul>

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
<b>Forces extérieures</b>	Le risque que la SPFL ne soit pas en mesure de remplir son mandat en raison de l'évolution de la conjoncture économique (par exemple, la chaîne d'approvisionnement) et de l'instabilité sociale et politique au Canada et aux États-Unis	■ ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tenir au courant des enjeux mondiaux et des conséquences possibles;</li> <li>• Consulter les partenaires régionaux de façon continue;</li> <li>• Effectuer un suivi actif et une hiérarchisation des charges par rapport au budget;</li> <li>• Adapter les stratégies de gestion des risques si nécessaire.</li> </ul>
<b>Sécurité des actifs et du public</b>	Le risque que la sécurité des actifs (pont, bâtiments, esplanade, infrastructures) soit compromise en raison d'actes délibérés, notamment les actes de terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou les activités criminelles, pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner la confiance du public.	■ ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller les groupes de pression, les messages et la couverture médiatique les concernant;</li> <li>• Effectuer un suivi des questions relatives aux Premières Nations et aux défauts d'arrêt au PIVM;</li> <li>• Considérer les mesures préventives à prendre en cas d'incidents liés à des troubles mentaux;</li> <li>• Tenir à jour des plans de sécurité des ponts internationaux;</li> <li>• Assurer une excellente communication avec les exploitants de ponts, les partenaires et les forces locales de l'ordre;</li> <li>• Adopter le protocole d'entente avec Transports Canada, conformément aux mesures de sécurité de la Loi sur les ponts et tunnels internationaux.</li> </ul>
<b>Risques organisationnels</b>	Le risque de menaces organisationnelles à l'échelle du portefeuille de la SPFL en raison de changements structurels ou de gouvernance, d'une transition au sein de l'équipe de direction, de gestion sous-jacente et de rendement du personnel pouvant mener à une baisse du rendement fonctionnel et financier	■ ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer la viabilité financière de la CPIVM;</li> <li>• Mettre en œuvre des politiques clés, notamment concernant la délégation financière, les transactions bancaires, les placements, l'approvisionnement, le code de valeurs et d'éthique et la gestion des risques;</li> <li>• Préserver l'efficacité de la dotation en personnel et de la planification de la relève;</li> <li>• Veiller à ce que les plans de relève de la SPFL soient actuels et efficaces.</li> </ul>
<b>Sécurité du public</b>	Le risque que des accidents, des incidents, des catastrophes naturelles, des accidents sur le lieu de travail ou des événements de santé publique compromettent la sécurité des personnes, pouvant causer des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. De plus, un tel risque pourrait entraîner des responsabilités financières importantes ainsi qu'une perte de confiance du personnel et du public.	■ ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler les risques pour le personnel conformément aux avis de santé publique;</li> <li>• Tenir des plans d'intervention à jour;</li> <li>• Collaborer avec les forces de l'ordre pour recenser et résoudre les problèmes de façon proactive;</li> <li>• Assurer la présence d'un représentant en SST pour les employés;</li> <li>• Dispenser de la formation continue sur la sécurité aux employés.</li> </ul>
<b>Gestion des actifs</b>	Le risque que la SPFL ne soit pas en mesure de prévoir et d'effectuer de façon adéquate les travaux d'entretien appropriés en continu et des dépenses en immobilisations assurant la longévité et la sécurité de ses ponts. Cela pourrait entraîner une responsabilité importante et une perte de confiance du public à l'égard de la capacité de l'organisation à gérer ses ponts internationaux.	■ ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir avec précision les besoins de financement;</li> <li>• Discuter de financement adéquat et opportun avec le gouvernement;</li> <li>• Élaborer des plans d'immobilisations à long terme.</li> </ul>

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
<b>Gestion de la main-d'œuvre</b>	Le risque de problèmes liés à la gestion des effectifs, en raison d'une interruption de travail, d'effectifs insuffisants, d'un manque d'employés qualifiés, de leadership ou d'une structure de rémunération appropriée pouvant entraîner une incapacité de pourvoir les postes clés, une malheureuse augmentation du taux de roulement du personnel, une insatisfaction et une désaffection des employés ou une incapacité à remplir ou à exécuter notre mandat de façon efficace.	● ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recourir à des programmes de recrutement novateurs, comme des événements de recrutement au sein de la collectivité;</li> <li>• Dispenser régulièrement des formations sur la prévention du harcèlement et de la violence;</li> <li>• Préparer des plans d'intervention pour assurer la sécurité des activités en cas d'interruption de travail;</li> <li>• Tenir à jour les plans de gestion du travail et les conventions collectives;</li> <li>• Fournir un soutien accru aux chefs d'équipe;</li> <li>• Communiquer de façon transparente, proactive et au moment opportun.</li> </ul>
<b>Réputation</b>	Le risque de perception négative de la Société par le public, en raison d'une incapacité à établir de bonnes relations productives avec les collectivités d'accueil, les parties prenantes et le public, pouvant entraîner une diminution de la crédibilité de la Société, des difficultés à obtenir du soutien et de la collaboration pour les initiatives et, éventuellement, une perturbation des activités.	● ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de collectivité;</li> <li>• Mettre en œuvre une stratégie active de relations avec les médias;</li> <li>• Améliorer la communication avec les services d'urgence;</li> <li>• Gérer les commentaires du public sur les réseaux sociaux;</li> <li>• Inciter les médias à intégrer des faits aux articles;</li> <li>• Susciter la participation active des parties prenantes.</li> </ul>
<b>Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance</b>	Le risque que la SPFL affiche un déficit environnemental (de financement ou de ressources), y compris les risques liés aux changements climatiques, ce qui pourrait entraîner des dommages à l'infrastructure des ponts et à l'environnement, une perception négative du public à l'égard de la Société et la perte de fonds publics en raison de réclamations contre la Société.	● ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner les stratégies sur les objectifs de durabilité des Nations Unies de 2030 et sur ceux du GTIFCC;</li> <li>• Présenter les étapes initiales du cadre d'enjeux ESG au Conseil d'administration et à la haute direction.</li> </ul>
<b>Technologie</b>	Le risque que les solutions technologiques soient inaccessibles ou inutilisables en raison de perturbations causées par des tiers ou de tentatives de récupération inadéquates, entraînant des défaillances de systèmes critiques, des responsabilités financières et des torts à la réputation de la Société.	● ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer fréquemment les mises à jour du matériel et des logiciels;</li> <li>• Mettre en œuvre un nouveau système de péage;</li> <li>• Assurer une bonne gestion des tests et des versions;</li> <li>• Élaborer et adopter un programme clair de gestion du changement;</li> <li>• Effectuer un contrôle et une gestion efficaces des accès.</li> </ul>

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
<b>Fraude</b>	Le risque de fraude commise de façon délibérée, par un ou plusieurs employés, pouvant entraîner la perte de fonds ou de biens publics, miner le moral des employés et la confiance des Canadiens à l'égard des services publics.	● ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer des caméras de sécurité aux postes de péage;</li> <li>• Mettre en œuvre une politique de gestion de l'argent comptant;</li> <li>• Appliquer les mécanismes proposés en matière de conflits d'intérêts et de déclarations du Conseil d'administration;</li> <li>• Effectuer un examen annuel du Code de valeurs et d'éthique;</li> <li>• Actualiser la Politique de divulgation d'actes répréhensibles.</li> </ul>
<b>Partenariats et parties prenantes</b>	Le risque que des actions des partenaires et des parties prenantes se produisent, en raison de facteurs environnementaux et de décisions d'affaires pouvant nuire à notre capacité d'atteindre nos objectifs d'entreprise et de remplir nos obligations de service public.	● ↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'engager avec les principales parties prenantes et avec les partenaires frontaliers;</li> <li>• Communiquer avec ouverture et au moment opportun;</li> <li>• Réaliser des activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de collectivité;</li> <li>• Participer à des événements et à des rencontres communautaires.</li> </ul>
<b>La concurrence</b>	Le risque de concurrence, en raison de l'accessibilité à des ponts internationaux ou à des modes de transport concurrents offrant une tarification moindre ou un accès à d'autres destinations pouvant entraîner une diminution des produits tirés du péage et d'autres sources de produits ayant une incidence sur la viabilité financière globale.	● ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer un suivi des droits de péage aux autres ponts;</li> <li>• Se tenir informé de l'avancement des travaux du pont international Gordie-Howe;</li> <li>• Élaborer une stratégie d'engagement avec les principales parties prenantes, comme les partenaires frontaliers.</li> </ul>
<b>Infrastructures</b>	Le risque que l'intégrité de l'infrastructure (ponts, bâtiments ou installations) soit compromise en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou d'un manque de financement des dépenses en immobilisations entraînant des blessures, des pertes de vies ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner la confiance du public.	● ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des plans d'entretien et de réparation en fonction des rapports d'inspection périodiques;</li> <li>• Veiller au respect des exigences en matière d'inspection des ponts;</li> <li>• Publier des rapports périodiques sur les progrès des travaux d'entretien;</li> <li>• Communiquer les besoins de financement d'immobilisations à Transports Canada.</li> </ul>

# Conformité aux exigences législatives et réglementaires

## LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES (L.R.C. (1985), CH. 31 (4E SUPPL.))

La SPFL a désigné un défenseur des langues officielles pour surveiller et promouvoir l'usage des deux langues officielles au sein de la Société. Les communications internes et publiques de la SPFL ainsi que ses services publics sont accessibles dans les deux langues. L'usage des deux langues officielles est omniprésent au travail, surtout dans les régions de l'est de l'Ontario, où les deux langues sont bien présentes au sein de la population. Chaque année, la SPFL communique ses observations en matière de langues au Centre d'excellence en langues officielles du secrétariat du Conseil du Trésor. En 2023, aucune préoccupation sur les langues officielles n'a été signalée à la Société.

## LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LOI SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Dans le cadre de leur engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL et sa filiale préparent des rapports annuels concernant l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* à transmettre au Parlement. De plus, les deux sociétés publient des résumés mensuels des demandes d'accès à l'information traitées. Les rapports annuels et les résumés mensuels sont accessibles sur le portail Gouvernement ouvert. En 2023, la Société a reçu huit (8) demandes, tandis qu'une (1) demande a été transmise à sa filiale, la CPIVM.

## LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE DE FRAIS DE DÉPLACEMENT, D'ACCUEIL, DE CONGRÈS ET D'ÉVÉNEMENTS

Dans le cadre de notre engagement à exercer une saine gouvernance en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la SPFL a mis en œuvre une politique régissant le remboursement de frais raisonnables nécessaires aux fins de déplacements d'affaires, d'accueil, de congrès et d'événements conformément à la directive du gouvernement du Canada, y compris les modifications en vigueur depuis le 1er août 2020. Cette politique comprend les processus de préparation et d'approbation des frais en vue du remboursement. Le respect de cette politique est évalué annuellement par le Bureau du vérificateur général.

La SPFL rend public le montant total des charges annuelles de l'entreprise liées aux déplacements et aux activités de développement de l'entreprise, ainsi qu'aux frais de déplacement et d'accueil de la première dirigeante, des membres du Conseil d'administration et des cadres supérieurs. Les frais sont rapportés par trimestre et sont inscrits dans la période au cours de laquelle ils sont remboursés.

Cette information regroupe les frais relatifs aux déplacements, à l'accueil, aux conférences et aux événements pour les activités directement liées à la réalisation du mandat principal ou aux exigences légales de la SPFL, à ses obligations auprès des actionnaires clés, à la gouvernance interne et à la formation.

## DIRECTIVES À L'ÉGARD DE LA RÉFORME DU RÉGIME DE RETRAITE

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

## DIRECTIVE À L'ÉGARD DE LA PUBLICATION PROACTIVE EN VERTU DE LA LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION

La [Directive sur la publication proactive en vertu de la Loi sur l'accès à l'information](#), entrée en vigueur le 28 juin 2023, s'applique à toute institution fédérale au sens de la l'article 3 de la Loi sur l'accès à l'information. Il s'agit de toutes les sociétés d'État mères et de toutes les filiales de ces sociétés. Cette politique s'inscrit dans le cadre d'efforts pour promouvoir la transparence et la responsabilité au sein des institutions publiques et accroît l'importance d'une diffusion accessible et centralisée de l'information. Le changement le plus important concernant les sociétés d'État est le lancement du portail Gouvernement ouvert comme canal obligatoire de divulgation proactive. La SPFL et sa filiale examinent et révisent, le cas échéant, leurs mécanismes internes pour se conformer à cette directive.

## ENTENTES COMMERCIALES

La SPFL ne participe pas aux activités directement liées aux ententes commerciales. Un contexte stable et favorable aux ententes économiques profite directement aux activités de la SPFL.

La SPFL suit un mécanisme d'approvisionnement comprenant un appel d'offres public qui respecte les critères établis par différentes ententes commerciales.



## AUTRE

De plus, la Société apporte son soutien et se conforme aux réglementations ci-après touchant les différentes facettes de ses activités

### Politique d'entreprise

- *La Loi canadienne sur les sociétés par actions (L.R.C. [1985], ch. C-44)*
- *La Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (L.C. [1998], ch. 34)*
- *La Loi sur la gestion des finances publiques (L.R.C. [1985], ch. F-11)*
- *La Loi n° 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. [2013], ch. 40)*
- *La Loi sur les transports du Canada, SC 1998, ch. 10*
- *Mesures multiples contre la COVID-19*

### Les institutions publiques

- *La Loi sur le vérificateur général (L.R.C. [1985], ch. A-17)*
- *La Loi sur l'arbitrage commercial (L.R.C. [1985], ch. 17 [2e suppl.])*
- *La Loi sur les conflits d'intérêts (L.C. [2006], ch. 9, art. 2)*
- *La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada (L.C. [2004], ch. 11)*
- *La Loi sur le lobbying (L.R.C. [1985], ch. 44 [4e suppl.])*
- *La Loi sur l'équité salariale (L.C. (2018), ch. 27, art. 416)*
- *La Loi sur la protection des renseignements personnels (L.R.C. [1985], ch. P-21)*
- *La Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence (L.C.) (L.C. 2019, ch. 18)*
- *La Loi sur les langues officielles (L.R.C. (1985), ch. 31 (4e suppl.))*
- *La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (L.C. [2005], ch. 46)*

### Les lois de réglementation

- *La Loi sur les ponts (L.R.C. [1985], ch. B-8)*
- *La Loi sur les ponts et tunnels internationaux (L.C. 2007, ch. 1)*
- *Le Code canadien du travail (L.R.C. [1985], ch. L-2)*
- *La Loi sur l'équité salariale (L.C. [2019], ch. 28, art. 1)*

### Règlements

- *Le Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État (DORS/95-226)*
- *Le Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État (DORS/95-223)*
- *Le Règlement de la Seaway International Bridge Corporation, Ltd. en vertu de la Loi maritime du Canada*

### Parmi certaines autres, notamment

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

# Priorités et orientations du gouvernement

Se basant sur le discours du Trône de 2021 et la lettre d'attente transmise à Transports Canada et à la Société en 2022, la SPFL soutient les priorités du gouvernement, notamment la lutte contre la COVID-19, la vigilance à l'égard des menaces de cybersécurité, la lutte contre les changements climatiques et l'avancée des efforts de réconciliation.

## Lutte contre la COVID-19

Puisque les mesures d'atténuation de la pandémie, comme les restrictions de déplacement transfrontalier, ont considérablement réduit les passages aux ponts de la SPFL, le gouvernement nous a accordé un secours financier « COVID-19 » allant jusqu'à 30,6 M\$ sur trois ans à compter de l'exercice 2022-2023. Durant la pandémie, la SPFL a assuré la sûreté et la sécurité des échanges commerciaux internationaux et le passage efficace des personnes et des biens, mis l'accent sur la santé et la sécurité des employés et du public, et amélioré la désinfection des installations. La Société continue de suivre les directives du gouvernement en s'adaptant aux changements en cours afin de mieux soutenir les corridors essentiels aux échanges commerciaux. La perte de produits à ce jour est supérieure à 40 M\$.

## Cybersécurité

La SPFL doit continuer à se préparer et à répondre de manière proactive et adéquate aux incidents et aux risques émergents, y compris en ce qui concerne la cybersécurité. La SPFL met en œuvre des projets qui améliorent et élargissent le programme de cybersécurité de la Société en mettant en place des technologies et des processus éprouvés afin de mieux protéger ses intérêts en matière de données numériques. La Société ne tolère aucune atteinte à la sécurité des données et doit s'assurer que des mesures d'atténuation qui comprennent des révisions annuelles du programme, une assurance suffisante contre les rançongiciels et une sensibilisation continue des employés sont en place. Dès qu'elle constate que les normes d'intégrité des données sont inadéquates, la Société met en place des plans d'action afin de donner rapidement suite aux observations.

Le réseau et l'infrastructure de la SPFL ont beaucoup évolué au cours des dernières années, par conséquent, ils nécessitent une évaluation complète de la technologie, de la configuration, de la documentation et des processus. En 2022, la SPFL a élaboré un plan d'action triennal en matière de cybersécurité qui décrit les différents aspects qui seront examinés et évalués au cours de l'exercice 2023-2024 dans le cadre d'un examen complet du programme de cybersécurité. Les domaines d'intérêt comprennent la gouvernance, la gestion des risques, la technologie, les mécanismes, la main-d'œuvre, la poursuite des activités et la reprise des activités après sinistre, ainsi que la gestion des données et de l'information. Ce plan d'action intègre les recommandations formulées dans deux évaluations réalisées par des firmes spécialisées en cybersécurité, et tient également compte des cadres de cybersécurité du National Institute of Standards and Technology et la norme ISO27001, ainsi que du guide de gestion des risques liés à la sécurité des TI du gouvernement du Canada (ITSG33). Ce plan d'action a également été examiné par les auditeurs internes de la SPFL afin de s'assurer qu'il était approprié et complet. Au cours de l'exercice 2023-2024, une partie importante du plan d'action a été mise en œuvre, y compris de nouvelles politiques ayant contribué à renforcer l'infrastructure de TI de la SPFL. La cybersécurité étant en constante évolution, la SPFL continue d'atténuer les risques de cybersécurité grâce à des mécanismes de suivi et à des rapports détaillés effectués au moment opportun, en fonction du profil de gestion des risques d'entreprise.



## Changements climatiques

Comme les Canadiens le constatent de plus en plus partout au pays, les changements climatiques évoluent rapidement. Le gouvernement accorde la priorité à bâtir un avenir propre et vert, ce qui nécessite un effort soutenu et collaboratif de la part de tous les Canadiens et de toutes les entités, notamment en réduisant les émissions de GES, en créant des emplois respectueux de l'environnement et en relevant les défis liés au climat avec lesquels les collectivités doivent déjà composer.

À l'heure actuelle, le centre administratif de la SPFL et les dernières réalisations de l'esplanade du PBW profitent d'une conception axée sur une approche certifiée LEED.

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

L'augmentation de l'efficacité du passage des véhicules se traduit par des périodes de marche au ralenti écourtées et une réduction des GES. En règle générale, l'essence représente environ 40 % des charges d'exploitation pour les véhicules commerciaux. Pour chaque véhicule commercial qui roule pendant trois heures, une réduction du temps de déplacement de 10 minutes équivaut à une réduction d'environ 5 % de consommation d'essence et des émissions. L'approche de la SPFL en matière de gestion de la circulation vise l'amélioration continue du débit de la circulation et la collaboration avec ses ponts pour assurer une constance et une amélioration du passage des véhicules. L'ASFC et le service américain de protection des frontières ont également un rôle à jouer pour améliorer la fluidité du trafic à la frontière. L'ASFC prévoit provisoirement certains projets au PBW, comme le corridor binational sécurisé et les barrières électroniques. La SPFL a également recensé d'importantes possibilités de renforcer sa position et celle de la chaîne d'approvisionnement canadienne, lesquelles permettront également de réduire le temps de marche au ralenti et les émissions de GES. Au cours de l'exercice 2022-2023, la SPFL a proposé trois grands projets d'immobilisations financés par le FNCC afin d'améliorer le traitement du trafic relatif à la chaîne d'approvisionnement, de restaurer les infrastructures et de relever les défis que posent les changements climatiques. Les projets n'avaient pas été approuvés ou rejetés au moment de la préparation du présent plan d'entreprise. La SPFL discute de ces projets avec Transports Canada afin de déterminer si un financement est disponible par l'entremise du FNCC ou d'autres mécanismes de financement.

Au cours de l'exercice 2020-2021, la SPFL a mené une étude d'impact aux changements climatiques afin d'évaluer la vulnérabilité des actifs de la Société, notamment les ponts, les routes, les bâtiments et les autres infrastructures, aux conditions météorologiques extrêmes et aux changements climatiques. L'étude tenait compte de facteurs comme la violence des vents, les quantités de précipitations, les températures extrêmes ainsi que la capacité d'éliminer rapidement et en toute sécurité les obstacles à la circulation liés aux conditions météorologiques. Il n'y a aucun élément important de financement pour améliorer nos actifs à l'heure actuelle, mais de nombreuses procédures et charges d'entretien sont nécessaires.

La SPFL a réorienté ses méthodes pour tenir compte du concept d'enjeux ESG, trois secteurs permettant de mesurer le caractère éthique et durable d'une entreprise. En tant qu'organisme public, la SPFL a déjà intégré de nombreux thèmes clés des enjeux ESG dans sa stratégie, ses activités et ses rapports au fil des ans, et ce, même s'ils ne sont pas indiqués comme tels.

Cependant, avec cette nouvelle orientation révisée, la SPFL s'engage à renforcer davantage son engagement à l'égard des enjeux ESG en définissant des stratégies pour atténuer les principaux risques connexes à un niveau acceptable. Avec son cadre d'enjeux ESG, la SPFL s'engage également à réutiliser les matériaux existants, dans la mesure du possible, pour les nouvelles constructions et à établir des stratégies de réduction des GES dans le but de parvenir à la carboneutralité d'ici 2050.

Conformément aux exigences énoncées dans le budget de 2021 et comme établi par le GTIFCC, la Société s'emploie à rédiger son document d'information sur les risques financiers liés au climat qui sera présenté dans le rapport annuel 2023-2024. Au cours de l'exercice 2023-2024, la SPFL a réalisé des études d'émissions de GES de niveaux 1 et 2 afin de permettre à la SPFL d'effectuer un meilleur suivi de son empreinte carbone en déterminant les GES qu'émet l'organisation (niveau 1), y compris les GES qu'émettent les principaux équipements, ainsi qu'en déterminant ceux qui ont un impact indirect sur l'organisation (niveau 2), comme les services publics.

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

## Relations avec les Autochtones

Le gouvernement a reconnu son devoir et le devoir pour chaque Canadien de travailler collectivement à la voie vers la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Le gouvernement a mis en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et travaille en partenariat avec ces derniers à la reconnaissance de leurs droits. La *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones* a reçu la sanction royale en juin 2021 et est en vigueur depuis. Cette loi fournit une feuille de route au gouvernement du Canada et aux Premières Nations, aux Inuits et aux Métis afin qu'ils travaillent ensemble à la mise en œuvre de la déclaration des Nations unies en vue de la réconciliation, de la guérison et de relations collaboratives durables. Le 21 juin 2023, le plan d'action relatif à la *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones*, élaboré en consultation et en collaboration avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis de tout le Canada, a été rendu public. La mise en œuvre du plan d'action et de la déclaration des Nations Unies contribuera aux efforts du gouvernement du Canada à faire tomber les barrières, lutter contre le racisme et la discrimination systémiques, combler les écarts socio-économiques et promouvoir l'égalité et la prospérité pour les peuples autochtones.

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

À Cornwall, il existe des ententes historiques en vigueur, diverses interprétations de droits acquis, ainsi que la revendication territoriale portant sur l'expropriation initiale du terrain de la réserve d'Akwesasne pour la construction du pont et d'autres installations de la voie maritime du Saint-Laurent. L'une des revendications notables est celle de transférer le plus de territoire possible sous le contrôle des Autochtones.

Combinés aux événements d'actualité en Amérique du Nord qui ont une incidence sur les collectivités autochtones, ces éléments rendent le pont de Cornwall particulièrement vulnérable à des manifestations pouvant nuire à son exploitation. La SPFL appuie activement les efforts de l'État pour conclure une entente définitive avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) au sujet de la revendication territoriale.

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

De plus, la filiale CPIVM célèbre la Journée nationale des peuples autochtones et la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation de diverses manières, notamment en les considérant comme étant des jours fériés, en illuminant le quai historique du PIVM en orange et en ajoutant des touches orangées tout le long du pont, y compris les plumes orange peintes de manière brillante situées au passage pour piétons. La CPIVM met également l'accent sur l'usage de la langue mohawk en affichant l'anglais, le français et le mohawk sur les panneaux de signalisation du PIVM ainsi qu'en initiant le personnel à la langue mohawk. Plus récemment, la CPIVM a célébré les merveilleux talents d'une artiste d'Akwesasne en dévoilant la deuxième fresque évoquant la culture et les activités locales. Une troisième fresque devrait s'ajouter au cours de l'exercice 2024-2025.

À Cornwall, l'État impose le libre passage de la collectivité mohawk, ce qui représente au moins 7 M\$ en perte de produits chaque année. Ces facteurs, combinés aux facteurs économiques dans la région, se traduisent par une exploitation déficitaire du pont de Cornwall, avant le financement public. Puisqu'ils sont interdits en vertu de l'entente binationale avec la GLS, les déficits ont un impact considérable sur les relations internationales à cet emplacement.

Bien que ces produits demeurent irrécouvrables pour des motifs valables, le niveau proportionnel de détérioration et d'amortissement continu de ces installations frontalières ne peut pas se compenser à l'aide des produits tirés du péage. Environ 80 % du trafic passager et près de 40 % du trafic commercial sont exemptés de péages. Ces taux, qui ont constamment augmenté au cours de la dernière décennie, se sont encore accrus depuis la pandémie. Il en résulte un ratio coûts-produits disproportionné pour la filiale. Pour éviter les déficits, d'autres mécanismes de financement seront nécessaires, comme des subventions fédérales périodiques ou d'autres sources de produits.

À Point Edward, le PBW se trouve dans une zone d'importance historique pour la Première Nation Aamjiwnaang. Le protocole d'entente mis en place avec cette collectivité reflète un respect mutuel de l'histoire de cette région et établit un protocole de consultation pour certains projets, ainsi qu'un partenariat lors de découvertes autochtones. La SPFL entretient un cimetière ancestral sur le terrain du PBW, conformément à une entente de longue date avec la Première Nation Aamjiwnaang. La Société autorise par ailleurs des cérémonies respectueuses à l'égard des autochtones. Un dialogue continu avec les dirigeants de la Première Nation Aamjiwnaang sur les questions d'actualité favorise une relation respectueuse et cohésive.

## Équité en matière d'emploi

La SPFL appuie le perfectionnement et la rétention d'une main-d'œuvre hautement performante pour assurer une bonne gouvernance et un milieu de travail inclusif, sécuritaire et sans obstacle incarnant nos valeurs de respect des personnes, de respect de la démocratie, d'intégrité, d'intendance et d'excellence dans ses actions et dans ses décisions.

La Société s'est dotée d'une Politique d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion, et de trois principes directeurs

1. La SPFL favorise un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif où personne ne se voit refusé des possibilités d'emploi ou des avantages pour des raisons non liées à ses capacités ou aux exigences du poste;
2. La direction fait preuve d'un leadership efficace en favorisant l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion au travail et en y contribuant;
3. Les politiques et les pratiques organisationnelles respectent et favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion.

De plus, afin de nous assurer qu'en tant qu'employeur, nous comprenons la composition actuelle du personnel de la SPFL, nous demandons à tous les employés de remplir un questionnaire d'auto-identification, lequel est un élément central de l'engagement de la SPFL en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Le questionnaire couvre huit aspects : l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'identité autochtone, l'identité de minorité visible, le groupe démographique, la situation de handicap et la langue.

La SPFL favorise les discussions sur la diversité, l'inclusion et l'équité salariale par l'entremise d'un comité composé de représentants des employés, de la direction et des syndicats. De plus, la SPFL dispose d'un comité social et d'un groupe de travail d'examen des avantages sociaux, qui fourniront une rétroaction sur la façon de mieux soutenir et faire valoir les compétences, d'accroître la sensibilisation et le savoir-faire culturels auprès des employés.

La Société établit des partenariats afin d'accroître la diversité dans ses pratiques d'embauche d'autochtones, d'autochtones avec un handicap, de personnes en situation de handicap et de personnes rencontrant des obstacles à l'emploi. La SPFL a adapté son processus de recrutement et de sélection afin d'adopter une approche de recrutement équitable comportant des mesures d'adaptation, augmentant ainsi la probabilité de recevoir et d'examiner une diversité de candidatures.

Le gouvernement est déterminé à s'attaquer aux inégalités et aux disparités systémiques qui subsistent au sein de son personnel et de ses institutions. Il collaborera avec divers groupes au Canada, s'enquerra de leurs divers points de vue en vue de les intégrer à sa politique d'emploi. Les groupes en question comprennent les femmes, les Premières Nations, les Noirs et les personnes de minorités visibles, les nouveaux arrivants, les groupes confessionnels, les personnes en situation de handicap et les personnes issues des communautés LGBTQ2S+ exprimant dans l'une ou l'autre des deux langues officielles. Le gouvernement est déterminé à faire en sorte que les politiques publiques soient guidées et élaborées dans une optique intersectionnelle, notamment en appliquant des cadres comme l'analyse comparative entre les sexes Plus et les indicateurs de qualité de vie dans les processus décisionnels.

Le nombre d'employés de la SPFL est trop petit pour effectuer une analyse statistique valable du profil d'emploi. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL dispose d'une main-d'œuvre très diversifiée. Elle est un employeur modèle dans bien des catégories, y compris, mais sans s'y limiter, la diversité linguistique et le genre, et ce, tant au sein du personnel que du Conseil d'administration. Plus concrètement, le bilinguisme est présent au travail. On observe une représentation équitable de femmes occupant des postes d'autorité. D'autres facteurs de diversité comme l'âge, le handicap, l'ethnicité (y compris les collectivités autochtones) et le patrimoine culturel sont également bien représentés.

Profil démographique du personnel	SPFL (2023)	CPIVM (2023)	Fonction publique fédérale (2022)
<b>Conseil d'administration</b>			
Groupes désigné	85%	74%	Non rapporté
Employés en région	85%	100%	58%
Région de la capitale nationale	15%	0%	42%
<b>Situation d'emploi</b>			
Temps plein	82%	83%	81%
Temps partiel	18%	17%	19%
<b>Sexe</b>			
Employées	49%	52%	56%
Cadres supérieures	40%	0%	53%
Femmes gestionnaires	46%	60%	
<b>Langue officielle</b>			
L'anglais comme langue maternelle	87%	96%	72%
Le français comme langue maternelle	13%	4%	29%
<b>Populations noires, autochtone, et de couleur</b>			
Autochtones	9%	35%	5%
Personnes avec un handicap	4%	9%	6%
Membres de minorité visibles	13%	9%	20%

La SPFL promeut un milieu de travail sain et respectueux, intrinsèquement lié à la diversité et à l'inclusion. L'instauration d'une telle culture d'entreprise nécessite l'acceptation et la participation de tous les employés, et ce, à tous les échelons de la Société. La SPFL offre aux employés divers moyens d'atteindre les objectifs liés à la culture d'entreprise. L'exemple de la direction montre de façon manifeste qu'aucun comportement allant à l'encontre de la culture de la SPFL n'est toléré. Cette vision est renforcée par les politiques de l'entreprise sur la conduite au travail, comme la prévention du harcèlement, la prévention de la violence, les énoncés de valeurs et d'éthique, ainsi que le dialogue interne sur des sujets comme la santé mentale et le bien-être au travail. De plus, la SPFL entreprend une revue complète de son programme de santé et de sécurité de façon à l'harmoniser avec sa culture.

La SPFL a publié son plan d'accessibilité 2023-2026 au début 2023. Le présent document indique les priorités et les activités que la SPFL compte entreprendre pour recenser, supprimer et prévenir de manière proactive les obstacles à l'accessibilité pour ses employés et pour ses clients. La Société publie des rapports d'étape annuels relatifs au présent plan d'entreprise. Ce plan sera révisé tous les trois ans, car la Société s'engage à consulter en continu les personnes ayant un handicap et à tenir compte des commentaires reçus pour ses prochains plans. La SPFL est fermement déterminée à contribuer à faire du Canada un pays exempt d'obstacles. Le plan met en évidence la voie à suivre. Dans le cadre de ce plan, la SPFL a recensé des secteurs d'intérêt qui feront l'objet d'un rapport, notamment les obstacles à l'emploi, au cadre bâti, aux technologies de l'information et de communication, aux communications autres que celles des TIC, à l'acquisition de biens, de services et d'installations, ainsi qu'à l'élaboration et à la prestation de programmes et de services.

## Budget 2023

Le budget 2023 a annoncé des réductions des dépenses pour l'ensemble du gouvernement, y compris pour certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'engage à :

- réduire les dépenses en matière de déplacements, de services-conseils et d'autres services professionnels d'environ 15 % des dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 dans ces secteurs;
- réduire progressivement les dépenses admissibles d'environ 3 % d'ici 2026-2027.

Le 4 avril 2023, la SPFL a reçu un avis du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada l'informant qu'elle est exemptée de ces réductions de frais parce que sa base d'exploitation est inférieure au seuil établi pour l'exercice, et l'invitant à pratiquer une gestion financière rigoureuse semblable à celle de l'exercice.

Bien que la SPFL ne soit pas directement visée par ces réductions de dépenses, elle s'aligne sur l'esprit de ces réductions, qui consiste à retrouver le rythme et la croissance des dépenses publiques à un niveau antérieur à la pandémie, afin de s'assurer que l'on utilise l'argent des contribuables canadiens efficacement et pour les priorités immédiates.

**Déplacements, services-conseils et autres services professionnels** — En 2019-2020, les frais de déplacement totalisaient 229 000 \$. Au début de la pandémie, les frais de déplacement ont immédiatement cessé. Ils ont repris en 2022-2023 : 120 000 \$ (2020-2021 : 13 000 \$, 2021-2022 : 34 000 \$). Les frais de déplacement devraient totaliser 130 000 \$ en 2023-2024. L'organisation a réduit les frais de déplacement au cours de l'exercice 2022-2023 au moyen d'une combinaison de rencontres virtuelles et de rencontres en personne du Conseil d'administration, avec un accent sur les rencontres virtuelles, et conserve cette stratégie depuis. Étant donné que la SPFL a déjà adopté l'idée directrice de réductions des frais, aucune réduction supplémentaire n'est jugée nécessaire pour aligner la SPFL au budget de 2023. Pour l'exercice 2024-2025 et pour le reste de la période de planification, la Société gèrera les frais de déplacement avec la même prudence que pour les dernières années, et optera pour des rencontres virtuelles dans la mesure du possible.

La Société fait principalement appel à des consultants pour assurer le respect de la réglementation, notamment à des firmes d'ingénierie, pour effectuer des inspections de pont pour se conformer à la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*, à des services de traduction pour se conformer à la *Loi sur les langues officielles*, et à des services d'audit interne pour se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De plus, la Société fait appel à des consultants lorsqu'elle juge qu'il est plus rentable d'externaliser cette expertise, y compris, mais sans s'y limiter, l'externalisation du poste de secrétaire général, l'expertise juridique sur les questions de ressources humaines et autres questions et l'administration de contrats pour les grands projets d'immobilisations.<sup>3</sup> L'entreprise a recours à cette stratégie depuis sa création en 2015, laquelle était également utilisée par les anciennes sociétés avant 2015. Durant la pandémie, la Société n'a pas engagé de frais supplémentaires pour de nouveaux services-conseils ou services professionnels. Les frais sont donc conformes aux frais antérieurs à la pandémie. Par conséquent, aucune réduction de frais en matière de services-conseils et de services professionnels n'est jugée nécessaire au cours de la période de planification pour aligner la SPFL au budget de 2023.

**Réduction des frais admissibles** — Avant la pandémie, les charges d'exploitation, avant amortissement, s'élevaient à 30,7 M\$. En rajustant les charges d'exploitation de l'exercice 2019-2020 de 30,7 M\$ au taux d'inflation (18,26 % selon la Banque du Canada), les charges s'élèveraient à 36,3 M\$ en 2023-2024. Ce montant est également conforme au budget 2023-2024 de 36,1 M\$ et au budget 2024-2025 de 36,1 M\$. Ainsi, le budget de la SPFL reflète les charges antérieures à la pandémie. Les charges de la SPFL sont actuellement conformes à l'idée directrice du budget de 2023, puisqu'elles reflètent les charges antérieures à la pandémie. Les charges d'exploitation durant la période de planification reflètent les charges antérieures à la pandémie et donc, l'idée directrice du budget de 2023.



<sup>3</sup>La valeur des services de consultants peut varier d'une année à l'autre en fonction des exigences réglementaires, comme le type d'inspections de ponts à effectuer ou le nombre de projets d'immobilisations à réaliser.

# Abréviations

PBW	Pont Blue Water
CBP	Customs and Border Protection
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
PD	Première dirigeante
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
ESG	Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
FPEPF	Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers
GES	Gaz à effet de serre
PIGH	Pont international Gordie-Howe
GLS	Great Lakes Seaway Development Corporation
LPTI	Loi sur les ponts et tunnels internationaux
IFRS	Normes internationales d'information financière
DEL	Diode électroluminescente
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne
MDOT	Michigan Department of Transportation
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux
PIVM	Pont international de la voie maritime.
CPIVM	Corporation du pont international de la voie maritime limitée
PISSM	Pont international de Sault Ste. Marie
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
GTIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques
PIMI	Pont international des Mille-Îles
OMT	Organisation mondiale du tourisme



# Remerciements

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

- L'International Bridge Administration;
- le Michigan Department of Transportation;
- la Thousand Islands Bridge Authority;
- la Great Lakes Seaway Development Corporation.

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

