



Autorité du pont Windsor-Détroit Sommaire du Plan d'entreprise

Pour la période de planification de 2024-2025 à 2028-2029



WDBA  **APWD**
Windsor-Detroit Bridge Authority Autorité du pont Windsor-Détroit

Canada 



Reconnaissance Des Terres

Nous reconnaissons que les terres où le projet de Pont international Gordie Howe est en cours de construction se trouvent sur un territoire anichinabé. Les Anichinabés de la région de Windsor, connus sous le nom de Conseil des Trois Feux, regroupent les Nations des Ojibwés, des Outaouais et des Potéouatamis. Ce territoire a également servi de lieu de refuge à la Nation huronne-wendat.

Table des matières

Résumé exécutif	4
1. Vue d'ensemble	9
1.1 Mandat	10
1.2 Principales autorités	10
1.3 Déclarations de vision et de mission	10
1.4 Activités principales et programmes principaux	11
1.5 Programmes gouvernementaux visant la même clientèle (à la fois fédérale et provinciale)	13
1.6 Rapport annuel de l'APWD	13
1.7 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada.....	13
2. Contexte opérationnel actuel	14
2.1 Menaces et possibilités	15
2.2 Conformité aux priorités du gouvernement	18
3. Objectifs stratégiques, indicateurs de réussite et résultats escomptés pour 2024-2025 et la période de planification	20
3.1 Approche de la planification stratégique, de la gestion du rendement et de la gestion des risques	21
3.2 Objectifs stratégiques de la période de planification	21
4. Gestion des risques	27
5. Aperçu financier	29
ANNEXES	32
Annex 1: Structure d'entreprise et de gouvernance du projet	33
Annex 2: Résultats escomptés	39
Annex 3: États financiers et budgets	43
Annex 4: Risk and Risk Responses	45
Annex 5: Conformité aux exigences législatives et politiques	46
Annex 6: Priorités et orientation du gouvernement	49



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le pont international Gordie-Howe, situé à Windsor, en Ontario et à Détroit, au Michigan, devrait devenir le point de passage terrestre commercial le plus fréquenté entre le Canada et les États-Unis.

Le corridor commercial Windsor-Détroit, qui comprend le pont Ambassador, le tunnel Detroit-Windsor, le tunnel ferroviaire de Canadien Pacifique (et bientôt le pont international Gordie-Howe), représente actuellement plus d'un quart du commerce bilatéral total entre le Canada et les États-Unis. Le Canada est le premier partenaire commercial des États-Unis avec plus de 960,9 milliards de dollars de commerce traversant la frontière en 2022.

Avec une connectivité autoroutière, les plus grands points d'entrée (PDE) terrestres le long de la frontière entre le Canada et les États-Unis et la dernière technologie, traverser le pont international Gordie-Howe sera efficace, pratique et fiable.



WDBA **APWD**

Windsor - Detroit
Bridge Authority

Autorité du pont
Windsor - Détroit

Le mandat de l'APWD est fondé sur ses lettres patentes, ses lettres patentes supplémentaires et l'Accord de passage.

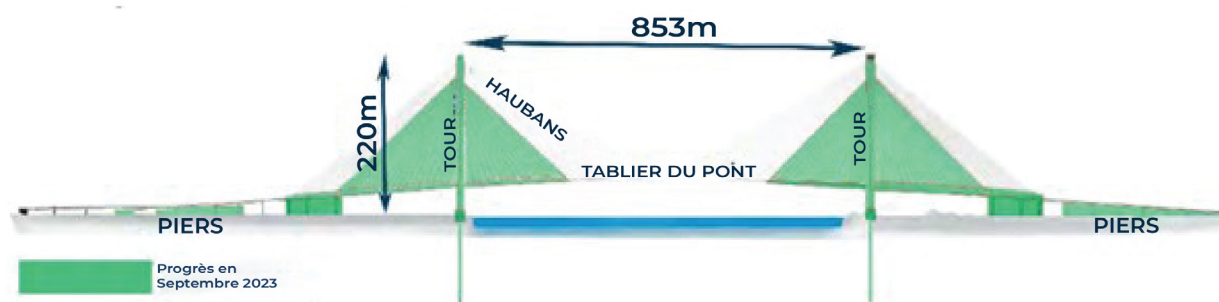
Conformément à ce mandat, l'APWD concevra, construira, exploitera et entretiendra tous les infrastructures et les actifs nécessaires, fixera et percevra les péages et exploitera l'installation afin de maximiser le débit sûr et efficace du trafic sur le pont international Gordie-Howe. L'APWD s'est associée à Bridging North America (BNA), un consortium du secteur privé et collabore avec l'État du Michigan, en tant que co-propriétaire du pont, ainsi qu'avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), la General Services Administration (GSA) des États-Unis et le Customs and Border Protection (CBP) des États-Unis pour fournir l'ensemble des services.

Statut et progrès en 2023-2024

2023-2024 a été la saison de construction la plus occupée et la plus réussie à ce jour, avec jusqu'à 450 000 heures de travail par mois au cours de l'exercice et plus de 11 millions d'heures de travail au total à la fin de décembre 2023, ce qui représente un avancement de 69 % des travaux d'infrastructure.

Les tours du pont ont atteint leur hauteur maximale de 220 mètres (722 pieds) et le tablier de pont, terme utilisé pour décrire la route qui s'étend d'une tour à l'autre au-dessus de la rivière Détroit, mesurera 853 mètres (0,5 mile), une fois terminé. Avec le début des travaux sur le tablier de pont en décembre 2022, plus de 50 % de la structure de soutien principale de la travée est maintenant en place. Les coques extérieures de la plupart des bâtiments du point d'entrée sont terminées, avec un accent mis sur les travaux internes et l'aménagement intérieur par les agences frontalières.

Figure 1 : Le statut du pont et progrès en 2023-2024



Le projet devrait atteindre une réalisation substantielle en septembre 2025, définie comme l'étape où Bridging North America a substantiellement terminé son travail et où les actifs construits par BNA sont disponibles pour utilisation. L'achèvement substantiel sera suivi par les activités finales de préparation opérationnelle et le premier passage de la circulation, à l'automne 2025. Les activités finales de préparation opérationnelle comprennent, sans s'y limiter, la finalisation de l'aménagement des installations par les agences frontalières et la formation finale du personnel dans les installations terminées.

D'autres domaines qui ont connu des progrès significatifs au cours de 2023-2024 comprennent :

DOMAINES ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET DE GOUVERNANCE

En 2023, l'APWD a publié et commencé à mettre en œuvre son premier [Plan environnemental, social et de gouvernance \(ESG\)](#). Le plan comprend des engagements visant à préserver un environnement sain, à améliorer la communauté locale, à créer une culture d'entreprise prospère et à garantir une conduite d'entreprise responsable pour soutenir activement la création d'un avenir prospère et durable pour les employés, les utilisateurs du pont et les communautés où opère l'APWD.

MISES À JOUR DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

En 2023, en plus de la nomination d'un nouveau président-directeur général (PDG) (assumant le rôle en juillet), d'un dirigeant principal des finances et de l'administration (assumant le rôle en août) et d'un chef des services juridiques (assumant le rôle en septembre), l'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) a élargi son équipe de direction pour inclure un nouveau chef des opérations (assumant le rôle en décembre) afin de renforcer l'accent sur la préparation opérationnelle.

RETOMBÉES COMMUNAUTAIRES

Faits saillants du Plan de Retombées Communautaires primé pour 2023-2024 : ouverture de l'aire d'observation du parc Malden, financement de 2,5 millions de dollars pour 25 nouveaux projets communautaires, trois (3) aires pavées dans un centre pour enfants local peint aux couleurs du drapeau arc-en-ciel du progrès et en collaboration avec des organisations offrant des programmes de formation technique et de compétences de vie aux femmes de minorités visibles locales. De plus, l'APWD a choisi l'artiste Anishinaabe renommé, Michael Belmore, pour une commande d'art autochtone et Jordan Sook, un artiste contemporain en art multimédia, pour une commande d'art commémoratif du Chemin de fer clandestin, avec les deux œuvres à être installées au PDE canadien.

Photo : Personnel de la WDBA, juillet 2024

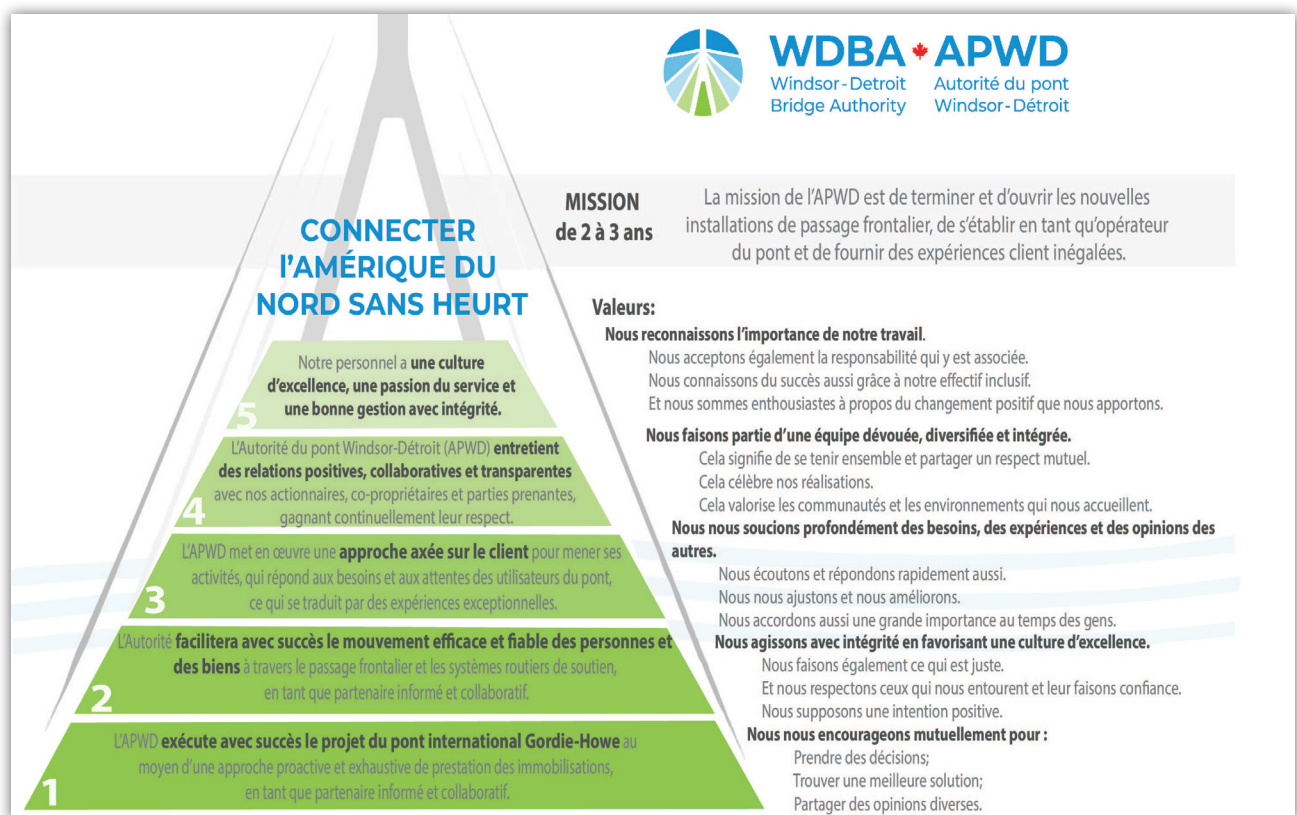


Prévisions et planification stratégique, 2024-2025 et au-delà

À moins de deux (2) ans de l'ouverture du pont à la circulation, l'APWD passe d'une « focalisation sur le projet » pour achever la construction du projet à une focalisation axée sur le client avec une emphase sur la préparation opérationnelle, le marketing et les ventes. L'APWD a élaboré de nouvelles déclarations de vision et de mission pour refléter cette nouvelle approche axée sur le client.

Pour soutenir la réalisation de la vision à long terme et de la mission à court terme de l'APWD, de nouveaux objectifs ont été élaborés et approuvés par le conseil d'administration de l'Autorité. Les cinq (5) objectifs stratégiques (détaillés à la section 3 et présentés dans la « Stratégie de l'APWD sur une page » ci-dessous) orientent l'attention de la société de la livraison de capitaux aux opérations. Il y a trois (3) objectifs orientés vers le service qui définissent QUELLES infrastructures faciliteront les opérations transfrontalières (achèvement de la construction d'immobilisations), COMMENT ces infrastructures seront utilisées de la meilleure façon (opérations frontalières) et en identifiant QUI utilisera le passage (une approche centrée sur le client). Ces trois (3) objectifs sont soutenus par deux (2) objectifs de soutien visant à obtenir et à maintenir le soutien des parties prenantes externes et à positionner le personnel de l'APWD pour réussir.

Figure 2 : Stratégie de l'APWD sur une page



COLLABORATION

De progrès ont été réalisés pour améliorer la collaboration et les relations de travail globales avec BNA, le partenaire du secteur privé de l'APWD, et le département des Transports du Michigan (MDOT). Les efforts visant à améliorer ces relations se poursuivront, en particulier avec le travail qui s'intensifie à mesure que le projet approche de sa fin. De même, l'APWD a mis à jour sa déclaration de valeur, en mettant l'accent sur l'amélioration de la culture d'entreprise grâce à la transparence, au respect mutuel et à l'inclusion.

GESTION DES RISQUES

Pour le plan d'entreprise 2024-2025 de l'APWD, les risques ont été répartis en plusieurs catégories :

- Conception-construction.
- Entreprise.
- Opérations.

BUDGET

Pour 2024-2025, les coûts budgétaires projetés de l'APWD sont les suivants : Budget de fonctionnement d'environ 362,4 millions de dollars et budget d'investissement d'environ 845,6 millions de dollars.

ENJEUX STRATÉGIQUES ET DÉCISIONS MAJEURES

En préparation des opérations du pont et des installations associées, l'APWD reconnaît qu'un certain nombre de décisions stratégiques et politiques doivent être prises. Certains nécessiteront une interaction avec l'actionnaire et d'autres seront à la discrétion de l'APWD dans le cadre des pouvoirs existants de la société. Les facteurs pris en compte comprennent la politique et la stratégie de péage de l'APWD et l'amélioration de l'expérience client.



1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Mandat

Le mandat de l'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) est basé sur ses lettres patentes, ses lettres patentes supplémentaires et l'accord de passage. Conformément à ce mandat, l'APWD est chargée de concevoir, de construire et d'entretenir tous les infrastructures et les actifs nécessaires, d'établir et de percevoir des péages et d'exploiter l'installation, le tout dans le but de maximiser le débit sécuritaire et efficace des personnes et des biens à la frontière entre le Canada et les États-Unis, entre Windsor, en Ontario et Détroit, au Michigan.

1.2 Principales autorités

L'APWD a été créée par lettres patentes aux termes du paragraphe 29(1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Il s'agit d'une société d'État non-mandataire au sens de la partie I de l'annexe III, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

L'APWD rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Logement, de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre). À titre de société d'État, l'APWD est assujettie au régime de gouvernance des sociétés d'État établi aux termes de la partie X de la LGFP, ainsi qu'à un ensemble d'autres lois applicables.

1.3 Déclarations de vision et de mission

L'APWD se prépare à passer d'une approche axée sur le projet à une approche centrée sur le client et la prestation de services dans les opérations.



En prévision du changement de cap, l'APWD a révisé à la fois sa vision à long terme de 10 ans et sa mission à court terme.

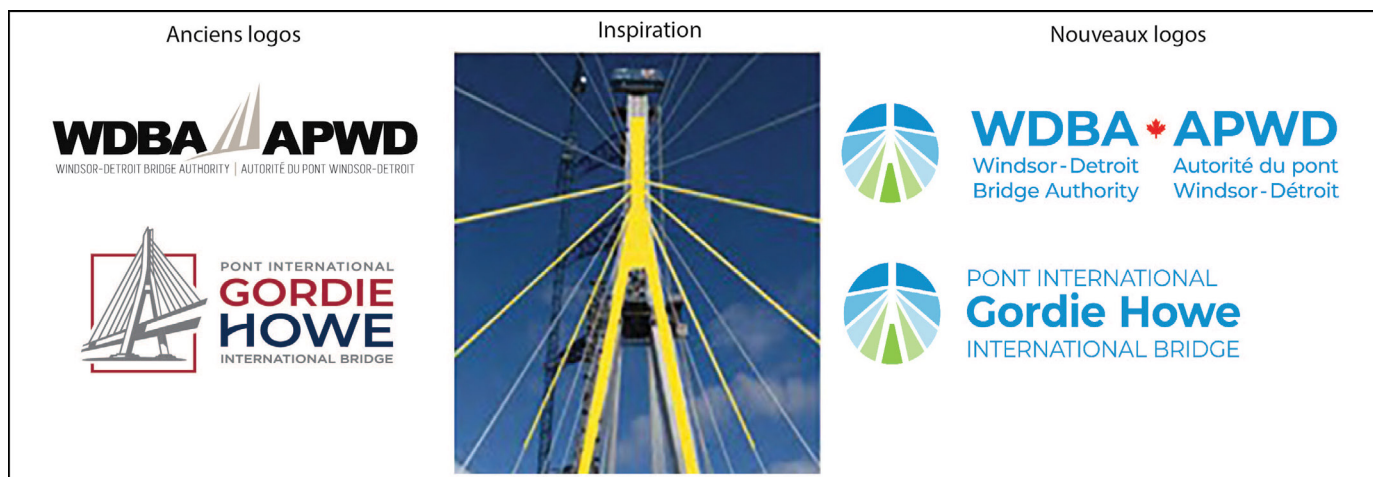
- La nouvelle vision, « **Relier l'Amérique du Nord harmonieusement** », met en évidence la nécessité d'être un point de passage frontalier géré de manière efficace et axé sur le client, où le processus est simplifié et facilement compréhensible et où le temps de déplacement est réduit au minimum. La vision met également en évidence comment le pont international Gordie-Howe assurera le mouvement efficace et « harmonieux » des personnes et des biens à travers le passage frontalier terrestre le plus fréquenté entre le Canada et les États-Unis en offrant une redondance ou un choix de passage, une capacité existante et future, un traitement frontalier amélioré et une connectivité globale du système entre autoroutes.
- L'approche axée sur le client de l'APWD est conçue en fonction des besoins et des intérêts des clients. Il s'agit de donner la priorité aux clients par rapport à d'autres facteurs, en utilisant une combinaison d'intuition, de bon sens et de données solides sur le comportement des clients. L'expérience client a une incidence directe sur les revenus et la croissance des revenus et, à ce titre, l'APWD doit se concentrer sur la manière dont les décisions qu'elle prend ont une incidence sur l'expérience client. De plus, le pont international Gordie-Howe favorisera la croissance économique en rendant la région et le Canada plus attrayants pour les investissements.

Pour atteindre cette vision à long terme, la mission à court terme est que l'APWD réussisse à passer de la construction à l'exploitation avec une stratégie générale visant « à achever et ouvrir les nouvelles installations de passage frontalier, s'établir en tant qu'exploitant du pont et offrir des expériences client inégalées. »

APWD ET LA REFONTE DU LOGO DE MARQUE DU PONT

De plus, l'APWD a entrepris un processus de refonte du logo pour la société et le pont, lui donnant ainsi une apparence uniforme. Le logo présente une inspiration centrée sur le client qui présente la vue que les clients verront en traversant le pont. De façon générale, la nouvelle image de marque est plus facile et plus rentable à reproduire et à intégrer dans les supports marketing.

Figure 3 : APWD et la refonte de l'image du pont



D'autres symboles présents dans le logo incluent :

- La « connexion » avec toutes les routes menant au passage, reliant les entreprises, les communautés et les pays.
- Symboliquement, la forme circulaire est inclusive, conviviale et accessible.
- Trois (3) lignes bleues de chaque côté représentant les trois (3) voies dans chaque direction, ainsi que la piste multifonctionnelle sur le pont.
- La couleur verte représente l'accent mis sur les approches de ESG et le bleu représente à la fois le ciel et la rivière Detroit.

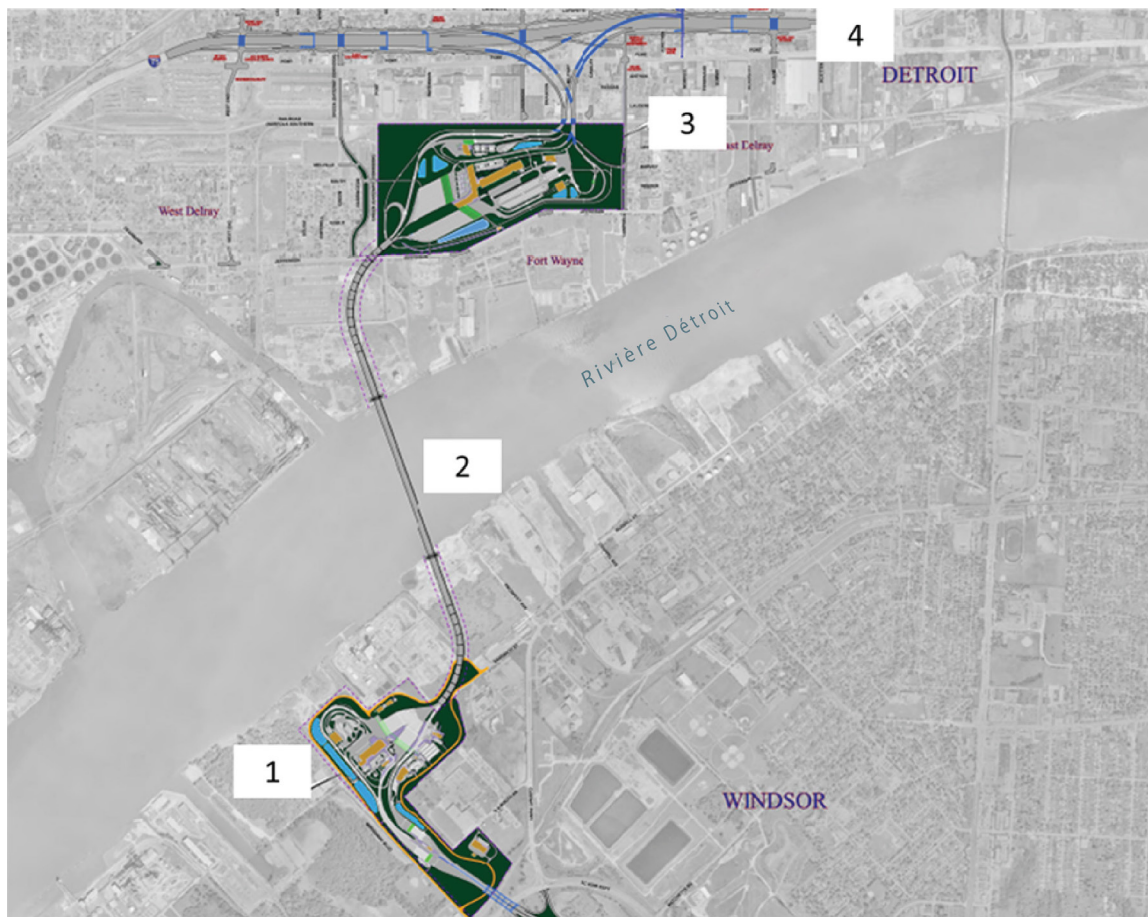
1.4 Activités principales et programmes principaux

Le projet du pont international Gordie-Howe comprend quatre (4) composantes principales :

- Les PDE canadiens et américains qui seront les deux (2) plus grands établissements frontaliers sur la frontière entre le Canada et les États-Unis (numéros 1 et 3 dans la figure ci-dessous).
- Le pont qui sera le plus long pont à haubans en Amérique du Nord reliant les deux (2) points d'entrée (numéro 2 dans la figure ci-dessous).
- L'échangeur du Michigan, trois (3) kilomètres (1,8 mile) de l'Interstate-75 (I-75), quatre (4) Nouvelles bretelles reliant le PDE américain à l'I-75, quatre (4) ponts routiers, cinq (5) passerelles pour piétons et des améliorations des routes locales (numéro 4 dans la figure ci-dessous).

Ensemble, cela créera un système intégré reliant l'autoroute I-75 au Michigan avec les autoroutes 3 et 401 au Canada via la promenade Right Honourable Herb-Gray. Les activités de conception et de construction sont en cours, avec un achèvement substantiel prévu en septembre 2025.

Figure 4 : Composantes du pont international Gordie-Howe



Les principales activités de l'APWD au cours de la période de planification de cinq (5) ans seront axées sur l'achèvement de la construction (achèvement de la construction d'immobilisations) et la transition vers des opérations stables, le processus de transition comprenant les phases principales suivantes, dont certaines se chevaucheront :

- achèvement de la construction, mise en service et intégration du système, y compris la remise et l'aménagement final par les agences frontalières
- développement et mise en œuvre des systèmes, processus et procédures de gestion des opérations et des actifs nécessaires pour gérer efficacement les opérations
- ouverture au public du pont pendant l'automne 2025, suivie de la stabilisation des opérations pour résoudre tout problème restant de processus ou technique
- atteinte des opérations stables, suivies d'une optimisation continue pour améliorer l'efficacité et devenir un point de passage privilégié.

Parallèlement et en soutien aux activités mentionnées ci-dessus, l'APWD poursuivra les démarches suivantes :

- établir ses tarifs de péage en travaillant avec le ministère du portefeuille sur les éléments requis pour les opérations de l'APWD une fois l'achèvement substantiel atteint
- efforts continus pour maintenir de bonnes relations de travail avec les parties prenantes clés, le Michigan et la communauté grâce au Plan de Retombées Communautaires
- efforts de marketing et de vente pour s'assurer que les futurs clients sont conscients du passage et de la manière de le traverser efficacement et idéalement d'obtenir un transpondeur de péage du pont international Gordie-Howe
- restructuration organisationnelle et initiatives en cours pour garantir que l'APWD fonctionne de manière plus efficace.

Les phases de travail requises aboutissent aux objectifs stratégiques de l'APWD tels que détaillés à la Section 3.

1.5 Programmes gouvernementaux visant la même clientèle (à la fois fédérale et provinciale)

Les véhicules commerciaux et non commerciaux souhaitant traverser la frontière entre le Canada et les États-Unis dans le corridor commercial Windsor-Détroit ont la possibilité de le faire soit par le tunnel Detroit-Windsor, dont la Ville de Windsor est propriétaire en partie (notez qu'aucun gros camion n'est autorisé à emprunter ce passage), soit par le pont Ambassador, qui est privé. En dehors de ce corridor se trouve le pont Blue Water, situé à 100 kilomètres au nord-est du pont international Gordie-Howe et géré par la Société des ponts fédéraux Limitée.

L'APWD collabore également avec l'ASFC et l'ACIA, le CBP et la GSA, car chaque agence a un rôle distinct dans la facilitation du mouvement des personnes et des marchandises à la frontière.

1.6 Rapport annuel de l'APWD

Pour de plus amples renseignements sur les activités de la société, consultez le rapport annuel à l'adresse suivante : www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/rapports-dentreprise.

1.7 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, les sociétés d'État doivent subir un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans. En juin 2022, le Rapport d'examen spécial du vérificateur général du Canada a été présenté au conseil d'administration de l'APWD. Une copie du rapport d'examen spécial et du plan d'action détaillé est disponible à l'adresse www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/rapports-dentreprise.

Un élément que l'APWD continue de suivre est ses nominations au conseil d'administration. Comme un poste vacant au sein du conseil est survenu après l'examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG), l'APWD continuera de suivre son plan d'action pour collaborer avec le ministre du Logement, des Infrastructures et des Collectivités en ce qui concerne le poste de directeur vacant.

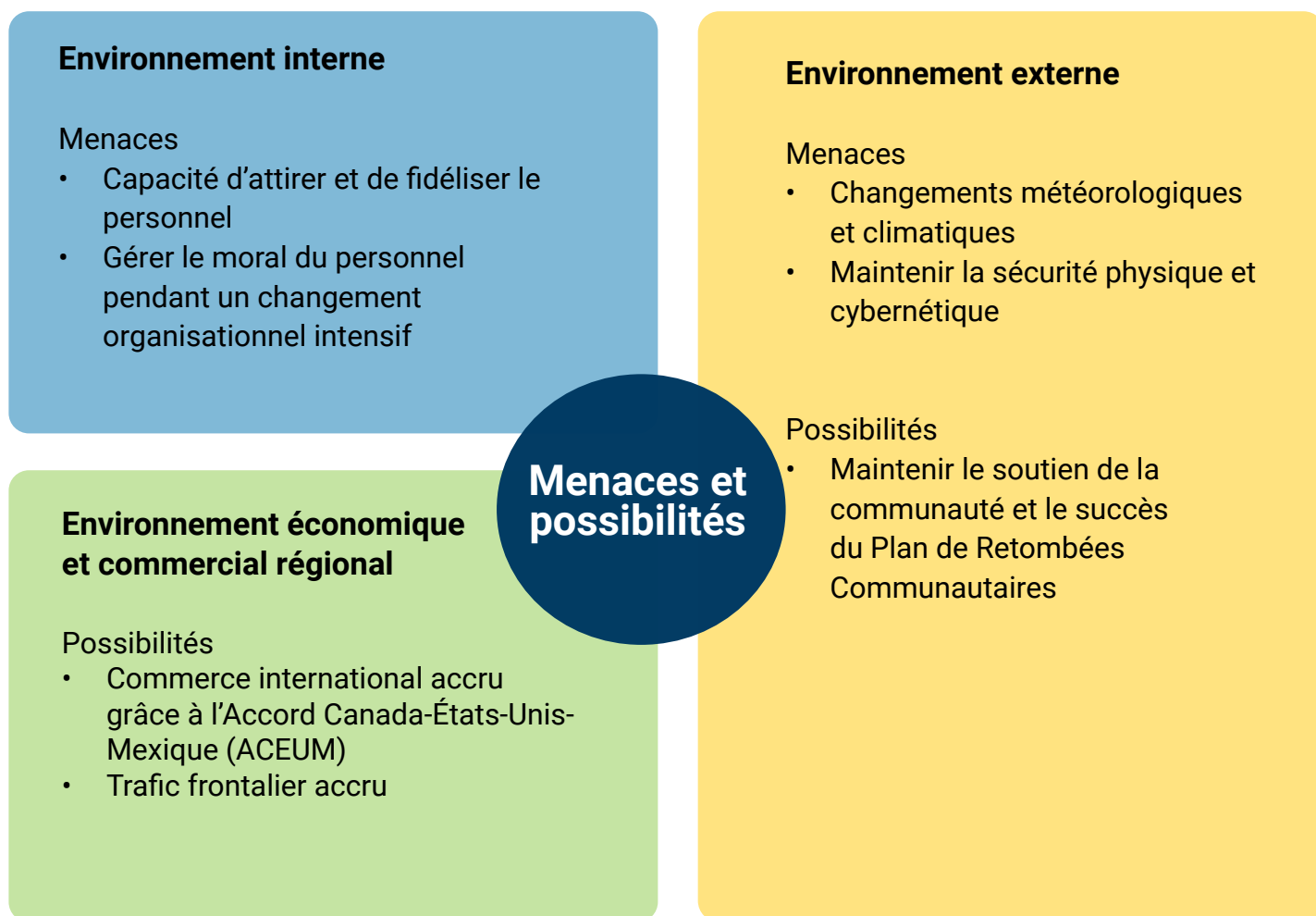


2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ACTUEL

2.1 Menaces et possibilités

Comme de nombreuses organisations, l'APWD est affectée par divers facteurs internes, externes et régionaux. L'organisation continue de travailler à atténuer les différentes menaces et à tirer parti des possibilités associées à ces facteurs. Les menaces et possibilités les plus importantes au cours des deux (2) prochaines années, alors que la phase de conception-construction est terminée, sont présentées dans le tableau et les descriptions ci-dessous.

Figure 5 : Possibilités et menaces internes et externes



Capacité d'attirer et de fidéliser le personnel

Menace : À mesure que la date d'achèvement substantiel approche, il est probable que certains membres clés du personnel envisagent de nouvelles possibilités d'emploi, en particulier ceux qui sont plus intéressés par la phase de livraison des immobilisations du projet. La surveillance de l'APWD augmentera pendant la mise en service et les transferts. Il sera donc important non seulement d'attirer du personnel, mais aussi de ne pas perdre les membres clés du personnel pour aider à la transition.

Incidence : Perdre du personnel clé chargé de la livraison des immobilisations pourrait avoir une incidence sur la mission de l'APWD de réaliser avec succès le projet du pont international Gordie-Howe et d'être prête pour les opérations d'ici 2025.

Atténuation : L'APWD améliore ses systèmes internes afin de garantir que les connaissances institutionnelles soient saisies et disponibles pour le personnel, de sorte que les documents clés ne soient pas perdus lorsque les membres du personnel quittent leur poste.

Gérer le moral du personnel pendant un changement organisationnel intensif

Menace : L'APWD est composée de professionnels de haut calibre qui sont généralement enthousiastes de faire partie de ce projet d'infrastructure de premier plan. Cependant, avec une incertitude accrue quant aux futurs rôles, une pression supérieure et des changements croissants à mesure que le projet évolue, le moral du personnel est affecté.

Incidence : Le moral du personnel a une incidence sur la collaboration, l'efficacité, la qualité du travail et la santé mentale.

Atténuation : L'APWD met en œuvre les recommandations de l'audit de la culture d'entreprise mené par KPMG en 2023-2024 et révisé les valeurs de l'APWD.

Résilience face aux conditions météorologiques et au climat

Menace : Le pont international Gordie-Howe est situé à Windsor, en Ontario et est donc affecté par des événements météorologiques graves occasionnels.

Incidence : Les événements météorologiques violents peuvent entraîner la fermeture partielle ou totale du pont, ce qui affecte la capacité de l'APWD à faciliter de manière fiable et efficace le mouvement des personnes et des marchandises à travers le passage frontalier.

Atténuation : L'APWD note qu'il y aura désormais une redondance dans les passages internationaux dans la région du Sud-Ouest de l'Ontario et du Sud-Est du Michigan, avec le pont Ambassador et le pont Blue Water, de sorte que le commerce ne devrait pas être gravement affecté pendant ces événements, d'autant plus que les flux de circulation seront probablement réduits en cas de conditions météorologiques extrêmes.

Maintenir la sécurité physique et cybernétique

Menace : Étant un projet international de premier plan, le pont international Gordie-Howe pourrait être une cible pour des acteurs malveillants qui tentent de menacer la sécurité physique et cybernétique des clients, des employés de l'APWD et des agences frontalières.

Incidence : Des manifestations illégales, des attaques physiques et cybernétiques contre la sécurité, ainsi que d'autres perturbations imprévues menacent la capacité de l'APWD à faciliter le déplacement efficace et fiable des personnes et des biens.

Atténuation : L'APWD et BNA disposent d'équipes de sécurité dédiées qui maintiennent une présence sur place et développent et révisent régulièrement les protocoles de sécurité. L'APWD offre également un éventail de produits d'assurance, y compris pour la cybersécurité. L'APWD offre également une formation régulière à son personnel sur les pratiques exemplaires et les menaces de cybersécurité, ainsi que des tests d'hameçonnage et des tests de pénétration indépendants. L'APWD poursuit actuellement son adhésion au Forum national intersectoriel sur les infrastructures essentielles du Canada.

Maintenir le soutien de la communauté et le succès du Plan de Retombées Communautaires

Possibilité : La communauté est généralement favorable au projet et a bénéficié du Plan de Retombées Communautaires.

Incidence : Avoir le soutien de la communauté permet à l'APWD de maintenir des relations positives avec ses parties prenantes, rend la communauté plus tolérante envers les répercussions liées à la construction, aide dans les efforts de marketing et soutient les objectifs ESG de l'APWD.

Immobilisations : L'APWD continuera de collaborer avec la communauté dans différents contextes et consacrera des ressources au marketing alors qu'elle passera à la phase opérationnelle.

Accroissement du commerce international grâce à l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM)

Possibilité : Tous les signataires de l'ACEUM ont relevé la nécessité de renforcer la coopération économique et la collaboration dans la région, y compris la nécessité de renforcer les chaînes d'approvisionnement sécurisées. Cela suggère des effets positifs en aval sur le commerce malgré un environnement économique difficile.

Incidence : La croissance économique au Canada et aux États-Unis devrait être lente au cours des deux prochaines années, ce qui pourrait avoir des répercussions sur le commerce transfrontalier.

Immobilisations : L'APWD élaborera des messages ciblés sur le pont international Gordie-Howe à l'intention de publics influents tels que les exploitants de chaînes d'approvisionnement. Les messages marketing de l'APWD mettront l'accent sur des éléments tels que la fiabilité, l'efficacité et la facilité de traversée.

Trafic frontalier accru

Possibilité : La circulation commerciale s'est complètement rétablie après le ralentissement causé par la COVID-19, les volumes de trafic dépassant maintenant les niveaux d'avant la pandémie.

Incidence : La croissance du trafic commercial pourrait se poursuivre alors que le pont international Gordie-Howe facilite un trafic accru nord-sud, ainsi qu'est-ouest.

Immobilisations : Le plan marketing complet de l'APWD a identifié les principaux publics cibles et élaborera des messages et des considérations de communication adaptés à chaque public cible identifié. Les messages amplifieront la marque Gordie Howe dans le but de les motiver à prendre la mesure souhaitée.

2.2 Conformité aux priorités du gouvernement

Comme défini dans le discours du Trône ouvrant la première session du 44e Parlement, les priorités du gouvernement du Canada sont axées sur les éléments suivants :

Tableau 1 : Conformité de l'APWD aux priorités du gouvernement

Priorité	Mesure
Bâtir un présent et un avenir plus sains	L'APWD accorde la priorité au bien-être et favorise l'accès à des programmes de bien-être et de santé mentale pour ses employés et leurs familles.
Faire croître une économie plus résiliente	- Le corridor Windsor-Détroit gère plus de 25 % du commerce global entre le Canada et les États-Unis chaque année et environ 30 % du commerce transporté par camion. Une fois en opération, le pont international Gordie-Howe ajoutera de la redondance, de la capacité et de la connectivité à ce corridor et facilitera la croissance économique en augmentant le flux global de personnes et de marchandises qui traversent la région. Ainsi, avec la possibilité d'une augmentation du trafic, il existe également la possibilité d'un développement économique supplémentaire dans la région. Il s'agit d'un aspect que l'APWD explorera. - Deloitte a réalisé une analyse de la contribution économique pour la période de 2018 à 2022. Son analyse a noté que le projet a déjà contribué à hauteur de 945,4 millions de dollars au produit intérieur brut (PIB) de l'Ontario et a soutenu 8 436 emplois.
Mener une action climatique plus audacieuse	- L'APWD et le projet du pont international Gordie-Howe sont déterminés à protéger l'environnement et à favoriser la durabilité. - En ce qui concerne le travail réalisé par l'APWD pour répondre aux exigences en matière de divulgation, elle a rédigé les rapports annuels du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) pour les années civiles 2022 et 2023. Ces documents sont publiés sur le site Web de l'APWD (https://www.gordiehoweinternationalbridge.com/sites/default/files/2024-08/TCFD%20Report%202023%20%282024-08-21%29%20final%20FR.pdf). Ces rapports détaillent les émissions de gaz à effet de serre du projet et les risques et opportunités liés au climat.
Travailler plus fort pour rendre les communautés sécuritaires	La stratégie d'infrastructure de quartier du Plan de Retombées Communautaires comprend des initiatives liées aux partenariats communautaires et à la sécurité communautaire. L'initiative d'investissement dans les organisations communautaires du projet a soutenu la création d'espaces de rassemblement sécuritaires axés sur la communauté pour les jeunes et les autres résidents, ainsi que la sûreté et la sécurité alimentaire dans le quartier grâce à des investissements dans l'infrastructure des banques alimentaires locales.

Priority	Action
Défendre la diversité et l'inclusion	• L'APWD a engagé un conseiller externe (KPMG) pour soutenir une évaluation organisationnelle complète de ses pratiques passées et actuelles en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
Avancer plus rapidement sur la voie de la réconciliation	• L'APWD rencontre régulièrement des responsables de la Première Nation de Walpole Island et de la Première Nation de Caldwell pour faire avancer une stratégie de développement et de participation de la main-d'œuvre (comprenant la formation de la main-d'œuvre, les apprentissages et l'emploi) et répondre aux préoccupations et investit dans des améliorations des infrastructures avec les deux Premières Nations. • L'APWD a fait appel à des intervenants autochtones pour partager leurs expériences au cours de réunions avec l'ensemble du personnel avant la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation, conformément à l'appel à l'action 57 du gouvernement du Canada (fournir une éducation aux fonctionnaires sur l'histoire des peuples autochtones).

An aerial photograph of a cable-stayed bridge under construction. A tall, grey concrete pylon stands prominently, with numerous white stay cables fanning out to support the bridge deck. A large red lattice crane is positioned to the left of the pylon. At the top of the pylon, a small white box features a red maple leaf logo. The bridge deck is visible, showing construction equipment and materials. In the background, another bridge pylon is visible through a layer of low-lying clouds or fog. The sky is a clear, bright blue.

3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, INDICATEURS DE RÉUSSITE ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR 2024-2025 ET LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

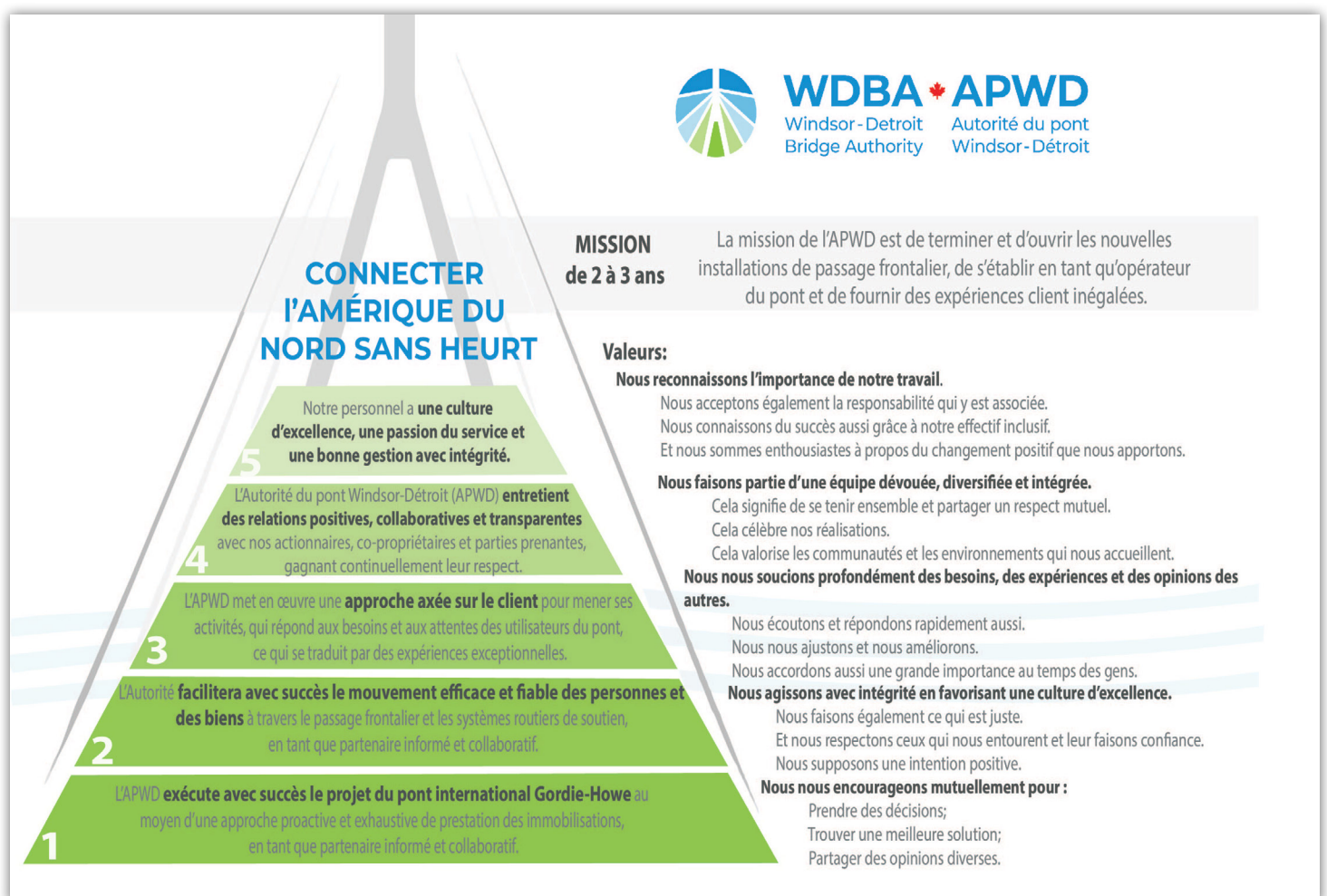
3.1 Approche de la planification stratégique, de la gestion du rendement et de la gestion des risques

L'APWD a mobilisé le personnel à tous les échelons de l'organisation dans le but de recueillir une liste exhaustive des résultats et des objectifs nécessaires pour assurer le succès sur la période de planification et pour garantir une transparence totale et un engagement stratégique. D'après les réponses et avec l'approbation du conseil d'administration, l'APWD a consolidé les contributions et a classé les résultats et les objectifs entre les stratégies (du haut vers le bas) et les tactiques (du bas vers le haut).

3.2 Objectifs stratégiques de la période de planification

Les cinq (5) nouveaux objectifs stratégiques de l'APWD sont cohérents avec les trois (3) objectifs de son sommaire du plan d'entreprise de 2023-2024. Les trois (3) objectifs initiaux du sommaire du plan d'entreprise 2023-2024 ont été révisés et élargis afin de refléter de manière plus précise l'étape du projet qui se déroule au pic de la construction et un changement de priorité pour assurer la préparation opérationnelle et adopter une approche de prise de décision axée davantage sur le client. La nouvelle stratégie est présentée dans la « Stratégie de l'APWD sur une page », avec chaque objectif stratégique détaillé dans la section ci-dessous.

Figure 6 : Stratégie de l'APWD sur une page





Objectif 1 : L'APWD exécute avec succès le projet du pont international Gordie-Howe au moyen d'une approche proactive et exhaustive de prestation des immobilisations, en tant que partenaire informé et collaboratif.

Pendant la période de planification, l'objectif stratégique est de mener à bien la construction des immobilisations du projet. Cela signifie que les quatre (4) composantes du projet ont été certifiées par le processus d'achèvement substantiel, remises et que les lacunes ont été corrigées et certifiées par ce processus. L'APWD y parviendra en maintenant une relation équitable et collaborative avec BNA, en supervisant le respect de l'entente de projet et des spécifications de conception, ainsi qu'en assurant une gestion intégrée solide des questions commerciales, des risques et des décisions. Pour atteindre cet objectif, l'APWD réalisera ce qui suit :

- **s'assurer que tout le monde rentre à la maison en toute sécurité à la fin de la journée sans compromis.** L'APWD vise à terminer la construction en maintenant son bilan de zéro décès sur le site du projet et en améliorant les statistiques de sécurité sur 12 mois.
- **s'assurer qu'à l'achèvement substantiel, les actifs sont conformes aux principales exigences opérationnelles, réglementaires ou techniques ou aux principales exigences de portée ou de qualité et qu'ils sont disponibles pour leur utilisation prévue.** Cela comprend de vérifier la capacité de génération de revenus des composants et leur fondement sur des critères de durabilité et d'utilisation fonctionnelle tout au long de la durée de vie de l'actif.
- **démontrer que l'APWD est conforme aux exigences réglementaires et aux exigences d'approbation pendant la phase de conception-construction jusqu'à l'achèvement final.** Cela comprend les exigences établies par la législation régissant les aspects environnementaux, la sécurité et la sûreté, ainsi que les autorisations des autorités compétentes et les accords d'accès et d'utilisation des terres.
- **élaborer et exécuter une feuille de route complète pour atteindre un achèvement substantiel complet en temps opportun.** Cela garantira que les rôles, les responsabilités et les échéances de l'achèvement substantiel soient compris et acceptés à l'avance par toutes les parties prenantes. L'Autorité fournira également des conseils avancés et précis sur ce qui est attendu au moment de l'achèvement substantiel, ce qui permettra de minimiser les lacunes bien avant la date prévue.
- **élaborer une feuille de route complète et un plan de ressources pour atteindre l'achèvement final.** Cela comprend comment BNA réalisera les travaux sans affecter les opérations et comment l'APWD supervisera et gèrera les rendements pendant la clôture simultanée de la construction.
- **assurer les meilleures décisions commerciales en termes de valeur (c'est-à-dire fournir les avantages les plus importants pour les impacts les moins importants).** En utilisant une approche intégrée de gestion commerciale qui prend en compte et documente la prise de décision holistique, cela se traduira spécifiquement par des enregistrements de décisions qui tiennent compte des risques, des coûts opérationnels futurs, de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et d'autres facteurs dans le cadre du processus.

- **prioriser, dans l'ordre, la sécurité, la qualité, le coût et la certitude du calendrier.** Cet objectif sera atteint en trouvant le meilleur équilibre entre chacune des mesures de rendement (sécurité, qualité, coût et calendrier). Cela reflète la nécessité que l'APWD comprenne le travail complexe en cours et hiérarchise ces besoins.



Objectif 2 : L'APWD facilitera avec succès le mouvement efficace et fiable des personnes et des biens à travers le passage frontalier et les systèmes routiers de soutien, en tant que partenaire informé et collaboratif.

Pendant la période de planification, l'APWD s'établira en tant qu'exploitant du pont et mettra en place les systèmes et les processus nécessaires pour gérer avec succès ce qui devrait devenir le poste frontalier terrestre commercial le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis. Cela signifie de mettre en place des systèmes et des personnes pour gérer les opérations et les rendements de l'entrepreneur, d'élaborer une documentation pour soutenir les opérations et de travailler avec les partenaires du projet pour s'assurer que les ressources, les responsabilités et les procédures sont claires, examinées, réglées et mises en œuvre avant l'ouverture de l'installation à la circulation à l'automne 2025. Pour atteindre cet objectif, l'APWD réalisera ce qui suit :

- **créer et maintenir un environnement sûr et sécurisé pour le mouvement des marchandises et des personnes à travers le passage frontalier et les systèmes routiers de soutien.** Cela comprend non seulement la sécurité aux frontières et le transport des marchandises, mais aussi le fait que l'environnement opérationnel de l'APWD et de BNA maintient un solide bilan en matière de sécurité.
- **fournir des services de péage efficaces et une intégration transparente de l'infrastructure transactionnelle.** Cela comprend la mise en œuvre du système de péage. Avec une mise en œuvre correcte, les clients se verront facturés de manière précise et efficace, garantissant des opérations stables et fiables.
- **soutenir les opérations des services frontaliers afin de maximiser le débit du trafic tout en reconnaissant et en soutenant les mandats des agences.** En maintenant des relations solides avec les agences frontalières (ASFC et CBP) en matière de gestion des frontières et en intégrant les flux de travail de BNA, de l'APWD et des agences frontalières, les opérations de passage connaîtront moins de difficultés.
- **exploiter et entretenir les actifs conformément aux exigences contractuelles et aux attentes raisonnables des clients, afin de garantir la disponibilité continue du service.** En compilant une liste des exigences et des obligations opérationnelles ainsi qu'une stratégie de gestion du rendement, l'APWD pourra garantir le bon fonctionnement du passage grâce à son partenaire de projet.

- **planifier et exécuter l'entretien préventif de routine et le cycle de vie/réhabilitation des actifs, en minimisant les temps d'arrêt et les interruptions tout en optimisant les coûts et la durée de vie prévue.** En établissant une base de référence sur le cycle de vie des actifs et des plans annuels d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation (EER) fournis par BNA, l'APWD peut garantir que le cycle de vie des actifs sera maintenu tout en réduisant l'impact sur les opérations.
- **exploiter les actifs conformément aux réglementations et législations environnementales, de sécurité et de sûreté.** L'APWD passera d'un point de vue de conformité de la construction à un point de vue d'exploitation et de surveillance, en tenant compte des deux ensembles d'exigences pendant la période de chevauchement entre l'achèvement substantiel et l'achèvement final.
- **débloquer le plus grand avantage au meilleur rapport qualité-prix dans les contrats opérationnels, les variations, les litiges et les revendications.** Utiliser une approche intégrée de gestion commerciale qui prend en compte et documente la prise de décision holistique permettra d'obtenir des dossiers de décisions qui tiennent compte des risques, des coûts opérationnels futurs, de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et d'autres facteurs dans le cadre du processus.
- **utiliser l'information, l'expertise et les partenariats pour permettre des décisions éclairées, basées sur les données et raisonnables dans les opérations.** L'APWD examinera les partenariats dans les organisations pertinentes, les données sur les actifs, les données sur l'expérience client et les données sur le rendement opérationnel pour prendre des décisions, en utilisant les bons outils et systèmes dans le but de compiler et contextualiser l'information.



Objectif 3 : L'APWD met en œuvre une approche axée sur le client pour mener ses activités, qui répond aux besoins et aux attentes des utilisateurs du pont, ce qui se traduit par des expériences exceptionnelles.

En préparant les opérations, établir une structure tarifaire qui maximise les résultats souhaités est une caractéristique essentielle pour faciliter le déplacement des personnes et des biens. Un autre aspect crucial est le développement par l'APWD de l'expérience client du pont international Gordie-Howe, comprenant ses offres de services ainsi que son positionnement orienté vers l'extérieur, pour fidéliser et soutenir l'utilisation du pont. Ces aspects permettront de tirer parti des avantages du pont international Gordie-Howe pour attirer des clients, maximiser le commerce et remplir l'objectif de l'investissement du Canada dans un nouveau point de passage frontalier – le déplacement efficace et efficient des personnes et des biens dans ce corridor commercial. Pour atteindre cet objectif, l'APWD réalisera ce qui suit :

- **utiliser des offres de service éclairées et centrées sur le client visant à attirer et à fidéliser les clients.** Cette approche nous permettra de comprendre nos clients et ce dont ils ont besoin pour faire du pont international Gordie-Howe leur choix pour le passage.

- **établir un tarif de péage qui équilibre l'attraction de parts de marché et la génération de revenus.** Naviguer dans le processus d'établissement d'un péage pour s'assurer que le pont international Gordie-Howe est un passage de choix; atteindre l'objectif global du projet, soit déplacer de manière efficiente et efficace les personnes et les marchandises à travers ce corridor commercial essentiel et positionner positivement la situation économique du Canada. La politique de péage de l'APWD équilibrera l'objectif de faciliter la croissance économique (nécessitant un taux de péage plus faible) avec la nécessité de récupérer les coûts d'investissement et d'exploitation (nécessitant un taux de péage plus élevé).



Objectif 4 : L'APWD entretient des relations positives, collaboratives et transparentes avec l'actionnaire, co-propriétaire et les parties prenantes, gagnant continuellement leur respect.

L'engagement continu de l'APWD envers l'actionnaire, le co-propriétaire du pont (Michigan), les parties prenantes (y compris le public) et les Premières Nations est essentiel au succès du pont international Gordie-Howe et de la société elle-même. Pendant la période de planification, une gestion efficace de ces relations grâce à une participation positive, une collaboration proactive et significative et un engagement envers la transparence soutient la capacité de l'APWD à atteindre ses autres objectifs principaux. Pour atteindre cet objectif, l'APWD réalisera ce qui suit :

- **maintenir des relations solides de soutien avec l'actionnaire.** Pour ce faire, l'APWD veillera à ce que le gouvernement fédéral soit informé des développements du projet et des nouveaux problèmes et à ce que l'APWD fournisse les rapports requis, travaille dans le cadre des autorités existantes, respecte les politiques et participe à un dialogue régulier.
- **maintenir des relations résilientes et solidaires avec le co-propriétaire du pont.** Pour ce faire, l'APWD continuera de collaborer régulièrement avec l'État du Michigan et le MDOT afin de les tenir informés des avancées du projet et des problèmes émergents qui les concernent.
- **positionner l'APWD comme un bon citoyen corporatif grâce à des relations communautaires proactives, significatives et cohérentes.** L'APWD continuera à renforcer son intégration dans les communautés avoisinantes, à mettre en œuvre le Plan de Retombées Communautaires et consultera les parties concernées, y compris le gouvernement du Canada, pour élaborer une stratégie de relations communautaires continues pendant les opérations.
- **maintenir des relations solides et favorables avec nos parties prenantes.** Cela comprend les élus, les associations, les groupes communautaires, les futurs utilisateurs et les propriétaires d'entreprises.
- **reconnaître l'importance des Premières Nations en tant que groupes détenant des droits.** L'APWD continuera à établir des relations positives et significatives avec la Première Nation de Walpole Island et la Première Nation de Caldwell.
- **explorer les possibilités d'utiliser le passage comme un catalyseur pour augmenter les répercussions économiques.** Cela comprend la promotion du pont avec de nouveaux secteurs d'activité dans le corridor Montréal-Laredo et le soutien aux efforts de développement régional lorsque cela est possible.



Objectif 5 : Notre personnel a une culture d'excellence, une passion du service et une bonne capacité de gestion avec intégrité.

L'APWD reconnaît que sa plus grande force réside dans son personnel dévoué et que les valeurs et la culture sont liées au rendement. Pour que le personnel puisse exceller et atteindre les autres objectifs, l'APWD doit continuer à favoriser la réussite de ses employés et de leurs responsabilités collectives en mettant l'accent sur la passion, l'inclusivité et l'intégrité. Pour atteindre cet objectif, l'APWD réalisera ce qui suit :

- **soutenir un milieu de travail dynamique, inclusif et accessible, axé sur les employés.** L'APWD favorise cela grâce à des programmes solides de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité, des possibilités de rendement et de formation, ainsi qu'un accès à des initiatives de bien-être pour s'assurer que le personnel puisse s'épanouir et contribuer sans obstacle.
- **atteindre la transparence et la responsabilité en dépassant les obligations de conformité.** Cela garantira que les attentes soient clairement définies, atteintes et dépassées.
- **s'assurer que l'APWD est un propriétaire informé, capable de prendre des décisions raisonnables, tenant compte des risques et basées sur des preuves.** Cela sera réalisé en intégrant les principes de gestion des risques dans les processus, la culture et la prise de décision de l'APWD.
- **maximiser les dollars des contribuables en garantissant le plus grand avantage au meilleur rapport qualité-prix.** Cela comprend l'adoption d'une approche économe pour s'assurer que l'APWD utilise efficacement ses ressources, en veillant à ce qu'elle dispose des bons outils et installations pour réussir, avec des politiques, des normes et des contrôles solides en place.
- **contribuer aux initiatives climatiques en appliquant une approche ESG aux décisions, actions et politiques.** Grâce à cette approche de planification, l'APWD soutiendra les objectifs de développement durable du gouvernement du Canada.
- **placer les employés les mieux adaptés, dans le bon rôle, au bon moment.** Cela comprend la compréhension des compétences des employés et des domaines de croissance pour construire une main-d'œuvre résiliente et adaptable.
- **mettre en place une stratégie efficace de gestion du changement pour saisir, contrôler et orienter les transitions naturelles de l'entreprise.** Cela permettra à l'APWD de prévoir les besoins en ressources jusqu'à l'état stable des opérations et de fournir aux employés la certitude indispensable concernant les plans de transition.



4. GESTION DES RISQUES

La politique et la procédure de gestion des risques de l'APWD garantissent une approche cohérente et exhaustive de la gestion des risques, intégrée aux processus de planification, de prise de décisions et opérationnels. L'APWD considère que la gestion des risques doit être une responsabilité partagée au sein de l'organisation.

L'APWD a établi des sensibilités aux risques, des dimensions et des registres pour divers aspects de l'organisation du projet. Ceux-ci sont divisés comme suit : Projet (conception-construction), Entreprise et Opérations.

L'APWD surveille et gère son profil de risque et suit tous les risques relevés liés aux projets et à l'entreprise. Elle informe régulièrement le Comité des sous-ministres adjoints (SMA) des risques liés aux projets.

Les principaux risques, enjeux, menaces et opportunités se trouvent à la section 2 (« Contexte opérationnel actuel ») et à l'annexe 4 du présent sommaire du plan d'entreprise, qui fournit plus de détails sur le processus de risque.



5. APERÇU FINANCIER

La section suivante présente l'état de la situation financière, l'état des résultats d'exploitation et l'état des coûts d'exploitation et d'immobilisation pro forma de l'APWD.

Tableau 2 : État des résultats d'exploitation pro forma

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (milliers de \$)	Chiffres réels	Prévisions	Estimations			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Recettes	7,659	0	0	0	0	0
Projet du pont international Gordie-Howe	315,281	279,251	164,082	175,774	154,546	154,509
Services internes	13,607	29,765	24,970	19,596	17,626	17,531
Travaux effectués pour des agences gouvernementales	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES DÉPENSES	328,888	309,016	189,052	195,370	172,172	172,040
Paiements de transfert – Crédits votés	1,168,943	1,208,023	343,086	59,123	59,145	59,638
Remboursement de crédits votés	0	0	0	0	0	0
Crédits reportés de l'exercice précédent reçus au cours de l'exercice en cours	0	228,811	0	0	0	0
Transferts gouvernementaux – Crédits parlementaires sans source de financement	0	0	0	72,561	50,194	50,061
Paiements de transfert – Recouvrements	0	0	0	0	0	0
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	1,168,943	1,436,834	343,086	131,684	109,339	109,699
EXCÉDENT D'EXPLOITATION ANNUEL (DÉFICIT)	847,714	1,127,819	154,034	(63,686)	(62,833)	(62,341)

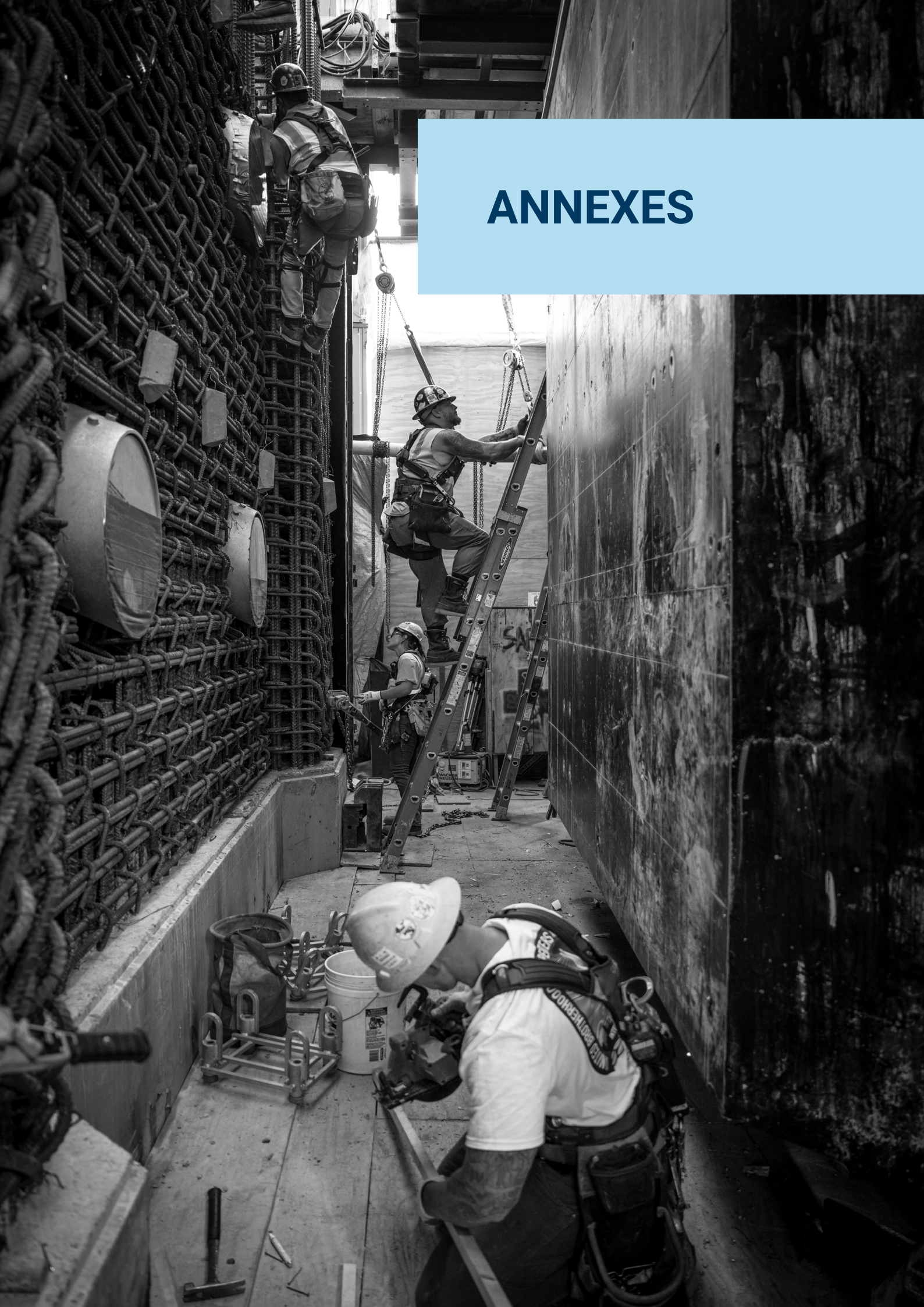
Tableau 3 : État de la situation financière pro forma

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (milliers de \$)	Chiffres réels	Prévisions	Estimations			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	142,122	20,675	11,080	6,109	5,436	5,289
Dus à BNA	671,193	657,374	643,107	628,377	613,171	597,472
Autres passifs	712,383	39,352	25,654	20,783	20,210	20,163
TOTAL DES PASSIFS	1,383,576	696,726	668,761	649,161	633,381	617,635
ACTIFS FINANCIERS NETS	(1,241,454)	(676,050)	(657,681)	(643,052)	(627,945)	(612,345)
Immobilisations corporelles	4,296,445	4,847,988	4,995,182	4,917,241	4,839,301	4,761,361
Charges payées d'avance	1,132	12,003	475	100	100	100
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	4,297,577	4,859,992	4,995,657	4,917,341	4,839,401	4,761,461
EXCÉDENT ACCUMULÉ	3,056,123	4,183,942	4,337,976	4,274,290	4,211,457	4,149,116

Tableau 4 : Résumé pro forma des coûts d'exploitation et d'immobilisation

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (milliers de \$)	Chiffres réels	Prévisions	Estimations			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Profil d'exploitation de l'APWD	294,951	362,380	134,798	108,066	93,258	93,619
Profil de capital de l'APWD	994,512	845,643	208,289	23,618	16,080	16,080
Total	1,289,463	1,208,023	343,086	131,684	109,339	109,699

ANNEXES



Annexe 1 : Structure d'entreprise et de gouvernance du projet

Vue d'ensemble

L'APWD a été créée par lettres patentes aux termes du paragraphe 29(1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Il s'agit d'une société d'État non-mandataire au sens de la partie I de l'annexe III, conformément à la partie X de la LGFP.

L'APWD rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Logement, de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre). À titre de société d'État, l'APWD est assujettie au régime de gouvernance des sociétés d'État établi aux termes de la partie X de la LGFP, ainsi qu'à un ensemble d'autres lois applicables.

L'APWD dispose d'un conseil d'administration responsable de la supervision générale, y compris un PDG, soutenu par une équipe de direction exécutive, responsable des opérations quotidiennes. La gouvernance de l'APWD est unique, car elle est également supervisée par une autorité internationale. Cet organisme est responsable de surveiller la conformité de l'APWD avec l'accord de passage signé par le Canada et le Michigan. Selon les modalités de ses lettres patentes et de l'accord de passage, l'APWD est responsable des obligations qui lui sont dévolues concernant le passage en tant que signataire de l'accord de passage et de la construction et de l'exploitation du pont international Gordie-Howe.

L'APWD a la responsabilité globale de la construction et de l'exploitation du passage frontalier. Cependant, elle a sous-traité la responsabilité d'exécuter les principales obligations de conception, de construction, d'entretien et de péage à BNA, une société en nom collectif entre AECON, Fluor et ACS. La structure de gouvernance entre l'APWD et BNA est définie dans l'entente de projet.

La nature du projet et le profil de risque ont amené le Conseil du Trésor à mettre en place une surveillance supplémentaire par l'entremise d'un comité de sous-ministres adjoints et de sous-ministres pour compléter la surveillance ministérielle et la surveillance de société normale et la planification organisationnelle. Pour plus de détails, veuillez consulter la section sur les comités des sous-ministres adjoints (SMA) et des sous-ministres (SM) dans cette annexe.

Conseil d'administration

Les lettres patentes (et les lettres patentes supplémentaires) constituant l'APWD prévoient un conseil d'administration (le conseil d'administration de l'APWD). Le conseil d'administration de l'APWD est composé de neuf (9) administrateurs, dont le président du conseil d'administration et le PDG, comme défini dans le tableau ci-dessous.

Le conseil d'administration de l'APWD est responsable de la gérance et de la surveillance de la société. Le PDG doit rendre compte au conseil d'administration de l'APWD en ce qui concerne la gestion et le rendement quotidiens de l'organisation et appuie le conseil dans son rôle de surveillance. Les membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le président et le PDG sont nommés par le gouverneur en conseil.

Il existe actuellement quatre (4) comités qui relèvent du conseil d'administration de l'APWD et l'aident à s'acquitter de ses devoirs et de ses responsabilités :

- **Comité d'audit.** Ce comité s'acquitte des obligations stipulées à l'article 148 de la LGFP, notamment en examinant les états financiers audités (annuels) et non audités (trimestriels), le rapport annuel du Bureau du vérificateur général, les audits internes et les systèmes internes de contrôle et de gestion des risques de l'organisation.
- **Comité de gouvernance et des ressources humaines.** Il appuie et conseille le conseil d'administration de l'APWD sur les questions relatives aux ressources humaines, y compris la rémunération, les initiatives environnementales, sociales et de gouvernance, ainsi que l'établissement de pratiques efficaces de gouvernance de l'entreprise.
- **Comité des relations communautaires et du développement des affaires.** Aide à superviser la direction et à la tenir responsable de s'assurer que l'APWD est prête à effectuer toutes les activités liées à son rôle d'opérateur de pont, en plus de celles sous-traitées à BNA.
- **Comité d'administration de l'entente de projet.** Fournit une supervision et exige des responsabilités de la part de la direction en ce qui concerne la résolution des problèmes contractuels et commerciaux importants ayant une incidence sur la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe, dans le but d'atteindre l'achèvement substantiel, l'exploitation dès le premier jour et l'achèvement final. Le Comité assurera également la surveillance et la responsabilité de la direction en ce qui concerne les problèmes contractuels et commerciaux importants ayant une incidence sur les opérations et la maintenance.

Il est à noter que le Comité des communications et de la sensibilisation a été dissous et que les questions feront l'objet de discussions au cours de la réunion régulière du conseil.

Les réunions du conseil d'administration et des comités sont tenues tous les trimestres (ou plus fréquemment, si nécessaire). Les membres des comités, ainsi que la direction pertinente de l'APWD et les autres administrateurs du conseil d'administration, assistent régulièrement aux réunions des comités.

Tableau 5 : Composition du conseil d'administration et des comités du Conseil de l'APWD

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (N) Date d'expiration (E)	Type de nomination	Rémunération
Timothy Murphy	Président du conseil d'administration Membre du comité d'audit (d'office) Membre du comité de gouvernance et des RH (GRH) (d'office) Comité d'administration de l'entente de projet (CAEP) (d'office) Comité des relations communautaires et du développement des affaires (CRBDA) (d'office)	(N) 2021-12-01 (E) 2026-11-30	À titre amovible	• Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) • Titulaire; annuel (6 400 \$ - 7 500 \$)

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (N) Date d'expiration (E)	Type de nomination	Rémunération
Charl van Niekerk	PDG de l'APWD Membre du comité d'audit Membre du comité de GRH Membre du CAEP Membre du CRBDA	(N) 2023-07-25 (E) 2028-07-24	Nomination à temps plein À titre amovible	• PDG-4
Jeffrey Allsop	Directeur Membre du comité d'audit Membre du CAEP	(N) 2022-12-02 (E) 2026-12-01	À titre amovible	• Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) • Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Karla Avis	Directrice Président du CRBDA	(N) 2023-08-10 (E) 2025-08-09	À titre amovible	• Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) • Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Marie Campagna	Directrice Présidente du comité d'audit Membre du comité de GRH Membre du CRBDA	(N) 2023-08-10 (E) 2025-08-09	À titre amovible	• Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) • Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Lindsay Krauss	Directrice Membre du comité de GRH Membre du CAEP	(N) 2023-06-22 (E) 2027-06-21	À titre amovible	• Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) • Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (N) Date d'expiration (E)	Type de nomination	Rémunération
Helga Reidel	Directrice Présidente du comité de GRH Membre du CRBDA	(N) 2022-12-02 (E) 2026-12-01	À titre amovible	- Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) - Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Tim Smith	Directeur Président du CAEP Membre du comité d'audit	(N) 2022-09-15 (E) 2026-09-14	À titre amovible	- Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) - Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Vacant	Directeur/Directrice		À titre amovible	- Déterminé par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ – 300 \$) - Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)

Autorité internationale

L'Autorité internationale est une entité de gouvernance conjointe Canada-Michigan chargée de surveiller la conformité de l'APWD à l'accord sur le passage entre le Canada et le Michigan signé par le Canada et le Michigan.

L'Autorité internationale est composée de six (6) membres avec une représentation égale du Canada et du Michigan. Deux (2) membres sont nommés par le Canada, un (1) est nommé par l'APWD et trois (3) sont nommés par le Michigan.

Pour fournir plus de contexte, l'accord de passage entre le Canada et le Michigan établit le cadre des rôles et des responsabilités des deux parties pour le pont international Gordie-Howe. Cet accord pose les bases de la construction du nouveau pont, des points d'entrée et de l'échangeur du Michigan. Il comprend également des dispositions importantes pour la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien du projet du pont international Gordie-Howe.

L'accord de passage exige que l'APWD obtienne une couverture d'assurance, au besoin, au bénéfice de l'APWD et de l'Autorité internationale et de leurs membres, afin de se protéger contre les demandes d'indemnisation ou les responsabilités découlant de l'exécution de l'accord de passage. L'APWD maintient une couverture d'assurance responsabilité des administrateurs et dirigeants pour le conseil d'administration de l'APWD et l'Autorité internationale.

Cadre législatif

La partie X de la LGFP stipule que les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration de l'APWD sont les suivants : établir les objectifs et l'orientation de la société, assurer une bonne gouvernance, surveiller le rendement financier, approuver les budgets et les états financiers, approuver les politiques et les règles administratives et veiller à ce que les risques soient déterminés et gérés. Les membres du conseil d'administration de l'APWD sont tenus d'agir avec honnêteté, diligence, soin et de bonne foi, conformément à la LGFP. Ils opèrent en vertu des dispositions des règlements administratifs de l'entreprise, conçus, entre autres, pour prévenir les conflits d'intérêts et ils sont tenus de se récuser du processus décisionnel sur les questions où ils pourraient être en conflit d'intérêts.

L'APWD a jeté des bases solides en vue d'assurer une saine gouvernance d'entreprise. Comme indiqué précédemment, le conseil d'administration a mis sur pied un comité d'audit (comme l'exige l'article 148 de la LGFP), un comité de gouvernance et des ressources humaines, un comité consultatif sur l'entente de projet et un comité des relations communautaires et du développement des affaires pour l'aider à s'acquitter de ses devoirs et de ses responsabilités.

Structure organisationnelle

Le PDG est soutenu par une équipe de direction exécutive, dont les membres sont tous des cadres de l'organisation et gèrent conjointement les opérations quotidiennes. En 2023-2024, le PDG, le directeur financier et administratif, ainsi que le directeur juridique ont été remplacés. Un nouveau poste, celui de chef des opérations, a également été créé et pourvu afin d'améliorer l'expertise interne de l'APWD en matière d'opérations frontalières et de soutenir l'initiative de préparation opérationnelle.

La figure suivante présente la structure organisationnelle de l'équipe de direction exécutive de l'APWD avec un aperçu des responsabilités générales.

Figure 7 : Équipe de direction exécutive de l'APWD

						
Grant Hilbers	Zaher Yousif	Carolyn Brown	Heather Grondin	Chuck Andray	Joel Hupe	Charl van Niekerk
Responsable principal des immobilisations	Ingénieur principal, pont et vice-président, ingénierie	Chef des opérations	Responsable principale des relations avec le public	Chef des services juridiques	Dirigeant principal des finances et de l'administration	Président-directeur général
Planification et exécution des immobilisations	Soutien technique et supervision (ingénierie)	État de préparation opérationnelle	Communications	Secrétariat organisationnel	Finances	Responsabilité globale
Contrôles de projet et rapports	Conformité en matière de conception et de construction	Pont et opérations de péage	Relations avec les intervenants et les collectivités	Conformité organisationnelle	Ressources Humaines	État de préparation opérationnelle
Services de conformité réglementaire	Mise en service et intégration de système	Gestion des biens	Politique et relations gouvernementales	Équipe de résolution organisationnelle	Technologie de l'Information et le Gestion de l'Information	Audit interne
Administration de contrat de conception-construction		Sécurité	Affaires exécutives et AIPRP	Services juridiques	Les Services des Affaires et les Installations	
		Administration de contrat d'opérations, d'entretien et de restauration	Paramètres de péage, marketing et ventes	Dossiers organisationnels	Approvisionnement	

Engagement d'Infrastructure Canada

Au-delà du Comité de liaison des infrastructures, l'APWD a mis en place un point de contact mensuel des cadres supérieurs pour son équipe de direction exécutive et le SMA et le SM d'Infrastructure Canada.

En plus des comités et des points de contact décrits ci-dessus, y compris en tant qu'observateur au sein du Comité d'examen des changements, l'APWD collabore régulièrement avec Infrastructure Canada. Cela comprend des réunions distinctes qui fournissent au ministère des mises à jour sur, entre autres, les affaires corporatives, les communications (réunions hebdomadaires) et les biens immobiliers. L'engagement avec Infrastructure Canada a également augmenté de manière régulière et lors de discussions sur des questions juridiques et commerciales.

Comités des sous-ministres adjoints (SMA) et des sous-ministres (SM)

Dans le cadre du budget de 2016 et des approbations connexes de l'entente de projet, un comité des SMA a été créé pour fournir des commentaires du gouvernement du Canada sur les principales questions du projet. Le comité des SMA (composé de l'APWD et d'Infrastructure Canada [coprésidents], ainsi que de membres du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du Bureau du Conseil privé et du ministère des Finances du Canada) soutient et conseille un comité des SM établi auparavant sur les questions relatives aux progrès et aux risques associés aux travaux de construction du projet.

Les sous-ministres d'Infrastructure Canada et des organismes centraux (et des ministères pertinents tels que le SPAC, le cas échéant) recevront une mise à jour deux fois par an. L'adhésion comprend le SM d'Infrastructure Canada et des membres du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du Bureau du Conseil privé et du ministère des Finances du Canada. Le rôle de ce comité est de surveiller le projet, de garantir une utilisation optimale des ressources et de réaliser des avantages pour les Canadiens et les communautés avoisinantes. Les sujets qui seront abordés lors des réunions du comité des SM comprennent l'avancement des travaux de construction, les principaux problèmes et risques rencontrés et les facteurs stratégiques à prendre en compte.

Annexe 2 : Résultats escomptés

Les résultats escomptés par l'APWD sont fondés sur les objectifs stratégiques, les activités d'accompagnement et les mesures de succès énumérés à la section 3 de ce sommaire du plan d'entreprise.

Énoncés de résultats	Indicateurs	Source de données	Fréquence	Référence	Objectif	Méthodologie
1. Créer une redondance au poste frontalier, une fiabilité, une connectivité et une capacité de systèmes. Réalisé en concevant, construisant et entretenant l'infrastructure du pont international Gordie-Howe pour garantir a) un choix au poste frontalier, b) une redondance du système, c) une capacité de traitement des volumes de trafic actuels et futurs et d) une connectivité autoroutière. Aligné sur l'objectif stratégique 1 de l'APWD.						
1A. Intermédiaire : Le personnel et les travailleurs rentrent chez eux en toute sécurité.	Le taux total d'incidents enregistrables (TTIE) est inférieur aux normes de l'industrie et s'améliore.	Données de sécurité de l'APWD et BNA	Mensuelle	Dans chaque cas, le TTIE du mois précédent	Le TTIE est égal ou inférieur à celui du mois précédent, le TTIE est toujours inférieur à 2,5.	TTIE = (Nombre d'incidents enregistrables de l'Occupational Safety and Health Administration [OSHA] x 200 000)/Nombre total d'heures de travail. Tout au cours des 12 mois précédents.
	Pas de décès.	Données de sécurité de l'APWD et BNA	Mensuelle	Zéro décès	Zéro décès (de façon continue).	Nombre d'incidents
1B. Ultime : Toute la portée requise est livrée à une qualité acceptable.	Toutes les non-conformités moyennes et critiques sont résolues d'ici l'achèvement substantiel.	Journal des données de rapports de non-conformité [BNA et l'APWD]	Une fois	S.O.	Zéro rapport de non-conformité moyen ou critique d'ici l'achèvement substantiel (septembre 2025).	Détermination de non-conformité définie dans l'accord de projet. Résultat certifié par un certificateur indépendant.
1C. Ultime : Actifs livrés et mis à disposition pour la circulation en temps réel.	Achèvement substantiel de la construction réalisé à la date du contrat.	APWD	Une fois	septembre 2025	septembre 2025.	Résultat certifié par un certificateur indépendant
1D. Ultime : Actifs livrés dans le respect du budget	Dépenses réelles par rapport au budget approuvé.	APWD, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Annuelle	Budget approuvé	Le coût réel est égal ou inférieur au budget.	Rapports financiers. Résultats comparés au budget.

Énoncés de résultats	Indicateurs	Source de données	Fréquence	Référence	Objectif	Méthodologie
2. Utilise et maintient les actifs du pont international Gordie-Howe pour faciliter le mouvement efficace et fiable des personnes et des biens à travers l'axe de mouvements transfrontaliers et les systèmes routiers de soutien , en tant que partenaire informé et collaboratif. Aligné sur l'objectif stratégique 2 de l'APWD.						
2B. Intermédiaire : L'APWD et BNA sont prêts à ouvrir l'installation aux fins d'exploitation.	Achèvement et acceptation des plans d'exploitation et d'entretien.	APWD	Une fois	S.O., produits livrables définis	96 plans d'exploitation et d'entretien à élaborer et à approuver avant l'achèvement substantiel (septembre 2025).	Présentation des plans et suivi de la conformité. Les plans font l'objet d'un examen pour s'assurer de leur conformité et de leur acceptation, selon le cas, par l'APWD, le MDOT, les agences frontalières et les services d'urgence.
2D. Ultime : L'installation fonctionne efficacement : Le temps de déplacement pour traverser la frontière est minimisé.	Le temps de déplacement pour traverser l'ensemble de l'installation est prévisible et inférieur au seuil acceptable.	Rapports de l'APWD et de BNA	Mensuelle	Référence à établir dans les six (6) mois suivant l'ouverture.	La cible sera établie en fonction des données obtenues en 2025-2026 après l'ouverture du passage.	Le temps de déplacement des véhicules est capturé par un système intelligent de surveillance du trafic et les données sont analysées pour déterminer les tendances et le temps de passage moyen.
3. Maximiser l'investissement du Canada dans un nouveau poste frontalier dans son corridor commercial terrestre le plus achalandé en attirant les voyageurs grâce à une expérience client exceptionnelle, en augmentant la viabilité commerciale de la région et en tirant parti de l'importance du pont pour l'activité commerciale nord-sud du Canada. Aligné sur l'objectif stratégique 3 de l'APWD.						
3A. Immédiat : L'APWD a des offres de service à la clientèle visant à attirer et à conserver les clients.	Dans le cadre de l'ouverture du pont, un site Web entièrement remanié est lancé avec un accent particulier mis sur l'expérience client et la gestion des comptes.	APWD	Une fois	S.O.	Le site sera opérationnel d'ici le T3 de 2025-2026.	

Énoncés de résultats	Indicateurs	Source de données	Fréquence	Référence	Objectif	Méthodologie
4. L'APWD travaille en collaboration avec les actionnaires, les copropriétaires et les parties prenantes pour bâtir des relations solides et significatives qui appuient la réalisation continue de son mandat. Aligné sur l'objectif stratégique 4 de l'APWD.						
4C. Immédiat : L'APWD maintient des relations solides et solidaires avec l'actionnaire.	L'APWD a intégré les sections applicables du rapport de la vérificatrice générale sur les contrats de service professionnels dans les politiques et les procédures.	APWD	Annuelle	S.O.	L'APWD précise les conclusions applicables d'ici la fin de 2024-2025 et fait état des révisions aux politiques d'ici la fin de 2025-2026.	
4B. Intermédiaire : L'APWD maintient des relations solides et solidaires avec son copropriétaire.	L'APWD veille au respect continu des accords de libre-échange.	APWD	Annuelle	S.O.	L'APWD démontre sa conformité aux pratiques d'ici la fin de 2026-2027.	L'APWD publiera une déclaration juridique signée confirmant la conformité.
5B. Immédiat : L'APWD tient des registres transparents sur la conformité aux lois applicables	L'APWD a publié le registre annuel de conformité signé par les agents compétents.	APWD	Annuelle	S.O.	L'APWD doit certifier et soumettre un registre de conformité démontrant une conformité à 100 % d'ici la fin de l'exercice correspondant.	
5. L'APWD est une organisation qui sert le Canada et qui offre des valeurs aux contribuables grâce à une culture d'excellence, à des personnes engagées et à une bonne intendance . Aligné sur l'objectif stratégique 5 de l'APWD.						
5A. Immédiat : Le personnel de l'APWD dispose des outils et de la formation pour s'assurer que tout le monde rentre à la maison en sécurité à la fin de la journée.	% du personnel qui a suivi une formation en premiers soins.	APWD	Annuelle	51 %	75 % ont suivi une formation d'ici la fin de 2024-2025.	Nombre d'employés actifs de l'APWD ayant suivi la formation/ nombre total d'employés actifs de l'APWD.

Énoncés de résultats	Indicateurs	Source de données	Fréquence	Référence	Objectif	Méthodologie
Veiller à ce que, en tant que société d'État responsable, l'APWD travaille activement à l'exploitation durable de l'actif.						
1B. Immédiat : L'actif de l'APWD est réalisé conformément aux attentes en matière de durabilité.	L'APWD a obtenu la certification LEED pour les bâtiments du point d'entrée	Rapports de l'APWD et de BNA	Une fois	S.O.	La certification LEED s'inscrit dans le cadre d'un processus d'achèvement substantiel.	S.O.
2A Ultime : L'APWD contribue à réduire les émissions de CO ₂ des véhicules en déplacement en réduisant le temps de marche au ralenti.	Durée moyenne de la marche au ralenti pendant le passage	Rapports de l'APWD et de BNA	Tous les trimestres	Référence à établir dans les six (6) mois suivant l'ouverture.	Référence à établir à la suite des informations de base.	
5E. Intermédiaire : Contribue aux initiatives climatiques.	L'APWD a un plan pour atteindre la carboneutralité (dans les opérations) d'ici 2050	APWD	Une fois	S.O.	L'achèvement du plan est prévu pour la fin de 2026-2027.	

Annexe 3 : États financiers et budgets

Ce sommaire du plan d'entreprise est présenté conformément aux normes comptables du secteur public canadien (NCSP).

Tableau 6 : État de la situation financière

État pro forma de la situation financière au 31 mars (milliers de dollars)						
	Chiffres réels	Prévisions	Estimations			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
ACTIFS FINANCIERS						
Espèces et quasi-espèces	41,852	17,628	4,485	1,031	1,085	943
Trésorerie affectée	96,807	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Comptes clients	3,405	1,490	5,037	3,520	2,793	2,789
Dépôts	58	58	58	58	58	58
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	142,122	20,675	11,080	6,109	5,436	5,289
PASSIFS						
Comptes créditeurs et charges à payer	287,181	32,408	22,914	18,043	17,470	17,423
Avantages sociaux accumulés des employés.	2,740	2,740	2,740	2,740	2,740	2,740
Retenue de garantie	414,068	0	0	0	0	0
Responsabilité environnementale	8,394	4,204	-	-	-	-
Montant dû au partenaire privé	671,193	657,374	643,107	628,377	613,171	597,472
TOTAL DES PASSIFS	1,383,576	696,726	668,761	649,161	633,381	617,635
ACTIFS NETS	(1,241,454)	(676,050)	(657,681)	(643,052)	(627,945)	(612,345)
ACTIFS NON FINANCIERS						
Immobilisations corporelles	4,296,445	4,847,988	4,995,182	4,917,241	4,839,301	4,761,361
Charges payées d'avance	1,132	12,003	475	100	100	100
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	4,297,577	4,859,992	4,995,657	4,917,341	4,839,401	4,761,461
EXCÉDENT ACCUMULÉ	3,056,123	4,183,942	4,337,976	4,274,290	4,211,457	4,149,116

Tableau 7 : État des flux de trésorerie

État des flux de trésorerie pro forma pour l'exercice terminé au 31 mars milliers de dollars)						
	Chiffres réels	Prévisions	Estimations			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION						
Encaissement de paiements de transfert du gouvernement	1,168,943	1,436,834	343,086	131,684	109,339	109,699
Remboursements de TVH	3,447	2,243	328	3,876	2,358	1,631
Autres encaissements	988	-	-	-	-	-
Transferts à l'autorité internationale	(45)	-	-	-	-	-
Produit des réclamations d'assurance	-	-	-	-	-	-
Intérêts reçus	7,014	-	-	-	-	-
Paielements en espèces aux fournisseurs	(271,032)	(555,134)	(252,279)	(106,345)	(81,260)	(80,606)
Paielements en espèces aux employés et en leur nom	(19,600)	(23,075)	(27,607)	(17,839)	(15,076)	(15,067)
Retours de crédits parlementaires	-	-	-	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT	889,715	860,869	63,529	11,376	15,360	15,657
OPÉRATIONS EN CAPITAL						
Flux de trésorerie utilisé pour acquérir des actifs corporels tangibles	(857,382)	(966,581)	(62,404)	(100)	(100)	(100)
FLUX DE TRÉSORERIE AFFECTÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN CAPITAL	(857,382)	(966,581)	(62,404)	(100)	(100)	(100)
TRANSACTIONS DE FINANCEMENT						
Flux de trésorerie utilisé pour rembourser le partenaire privé dû	(4,509)	(13,819)	(14,267)	(14,729)	(15,207)	(15,699)
FLUX DE TRÉSORERIE AFFECTÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(4,509)	(13,819)	(14,267)	(14,729)	(15,207)	(15,699)
Effet des variations des taux de change sur les flux de trésorerie	137	-	-	-	-	-
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DES ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES	27,961	(119,531)	(13,143)	(3,454)	54	(142)
ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, DÉBUT DE L'EXERCICE	110,698	138,659	19,127	5,984	2,531	2,585
ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, FIN DE L'EXERCICE	138,659	19,127	5,984	2,531	2,585	2,442

Annexe 4 : Risque et réponses aux risques

Méthodologie de gestion des risques

La méthodologie de gestion des risques de l'APWD est basée sur l'ISO 31000: 2018 sur la gestion des risques, ainsi que la norme de pratique pour la gestion des risques de projets du Project Management Institute.

Dans le cadre de l'amélioration continue, l'APWD a révisé le registre des risques lui-même (l'APWD a maintenant des registres distincts pour les aspects spécifiques du pont et de l'organisation). Les sensibilités liées aux risques sont maintenant liées à des éléments tels que les objectifs du projet, la délégation de pouvoir de l'APWD et les jalons du calendrier du projet.

Les dimensions des risques ont été élargies et adaptées pour répondre à la répartition des risques et des objectifs dans l'organisation, alors qu'auparavant les dimensions étaient plus spécifiques aux risques liés aux projets. De nouvelles dimensions telles que l'ESG et la continuité des activités amélioreront l'alignement avec les politiques gouvernementales et les objectifs organisationnels.

Il est à noter que, conformément aux recommandations de l'Examen spécial du BVG et au Plan d'action du rapport d'examen spécial de l'APWD visant à répondre à ces recommandations, l'APWD a mis à jour ces éléments ainsi que son rapport sur les risques à l'intention de son conseil d'administration.

L'APWD a également établi trois (3) registres de risques individuels sur différents aspects du projet et de l'organisation. Ces registres de risques continuent de fournir des renseignements sur les risques principaux (risques élevés), y compris ceux qui ont la plus grande incidence sur le projet.

- Projet (conception-construction). Comprend les risques liés à la qualité, à la sécurité, au calendrier et au coût.
- Entreprise. Comprend les risques liés aux relations actuelles avec le propriétaire et parties prenantes et à la continuité des activités.
- Opérations. Comprend les risques liés aux relations avec le propriétaire et les parties prenantes, à la continuité des activités et au rendement pendant les opérations.

Annexe 5 : Conformité aux exigences législatives et politiques

L'APWD appuie et respecte les lois et les directives suivantes, qui ont des répercussions sur divers aspects de ses activités :

- **Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels :**
L'APWD a examiné et révisé ses politiques et procédures qui décrivent en détail la façon dont ses employés, y compris les étudiants et les employés contractuels, les membres du conseil d'administration et les entrepreneurs qui travaillent sur les chantiers respectent la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Plus précisément, l'APWD a mis à jour sa politique et sa procédure en matière d'accès à l'information afin de se conformer à la Directive de 2023 sur la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. L'APWD a travaillé avec ses équipes internes de Finances et de Gestion de l'information pour harmoniser les calendriers de conservation des dossiers devant être publiés de manière proactive en vertu de la Loi, y compris les reçus de voyage et d'accueil ainsi que les rapports de dépenses. Cela a été fait dans le but de créer un accès universel à l'information et de soutenir le personnel dans l'exécution de ses obligations en vertu des lois. L'APWD se conforme aux *Exigences en matière de publication en ligne d'Info Source* de 2023, qui demande aux institutions de mettre à jour chaque année une page sur leur site web afin de permettre au public de prendre connaissance des différentes fonctions d'une institution fédérale ainsi que des types d'informations que chaque fonction crée, utilise et détient.
- **Loi sur les conflits d'intérêts :** À l'APWD, le PDG et les directeurs sont tenus de respecter la Loi sur les conflits d'intérêts. L'APWD n'a reçu aucune déclaration de conflit d'intérêts ni aucune plainte découlant de la Loi.
- **Loi canadienne sur les droits de la personne :** L'APWD a continué de promouvoir une culture où tous les employés ont une possibilité égale et sont à l'abri de la discrimination, conformément à la Loi. L'APWD a adopté son Code de conduite du conseil d'administration et son Code de conduite des employés, qui vise également à opérationnaliser les principes et objectifs de la Loi et a dispensé la formation nécessaire au personnel. L'APWD continue également d'intégrer les principes de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité dans ses politiques, programmes et pratiques. L'APWD continuera de s'assurer qu'elle respecte les normes et les exigences prévues par la Loi.
- **Loi sur l'équité en matière d'emploi :** Conformément aux priorités du gouvernement, l'APWD est entièrement engagée à atteindre l'égalité dans le milieu de travail et à promouvoir l'équité et le traitement équitable en matière d'emploi. L'équipe de direction exécutive de l'APWD compte une représentation féminine de 29 % et une représentation masculine de 71 %. En ce qui concerne les employés de l'APWD, 41 % sont des femmes et 59 % sont des hommes. L'APWD évalue les possibilités de parvenir à une plus grande parité entre les sexes.

- **Loi sur les langues officielles et instruments de politique** : L'APWD est assujettie au respect de la *Loi sur les langues officielles*, du *Règlement sur les langues officielles (communications avec le public et prestation des services)* et de la politique sur les langues officielles du Conseil du Trésor.

En ce qui concerne la conformité à la Loi, l'APWD a mis en place une politique et une procédure sur les langues officielles. Dans le cadre de cette politique, l'APWD a désigné un champion des langues officielles chargé de surveiller et de promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de l'APWD et s'engage à prendre des mesures positives pour servir ses employés et ses parties prenantes dans la langue officielle de leur choix.

La politique sur les langues officielles de l'APWD garantit également que :

- la capacité nécessaire est en place pour que le public puisse communiquer avec l'APWD et recevoir ses services, dans les deux langues officielles, verbalement ou par écrit
- des mesures appropriées sont prises pour clairement indiquer que le public peut recevoir des services et communiquer dans la langue de son choix en vertu de la Loi sur les langues officielles
- toute la documentation écrite destinée au public est disponible dans les deux langues officielles, y compris le matériel publié sur le site web du projet
- une offre active de services est utilisée lorsque l'APWD communique et interagit avec les membres du public.

Notez que l'APWD continuera de respecter les droits des employés en matière de langue de travail, notamment en ce qui concerne les instruments de travail, la supervision et la formation. De plus, les exigences linguistiques des postes seront objectivement justifiées au regard des fonctions du poste et de la composition linguistique de la clientèle à laquelle le titulaire offre des services.

- **Code canadien du travail** : L'APWD continuera de s'assurer de respecter les exigences du *Code canadien du travail*. À cet égard, l'APWD continue d'examiner et de mettre à jour ses politiques relatives aux ressources humaines afin de tenir compte de toute modification apportée au Code.
- **Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles** : L'APWD a mis en œuvre sa politique de divulgation des actes répréhensibles et elle a présenté son rapport annuel relatif à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* en temps opportun. L'APWD dispense également une série de formations sur l'éthique pour les nouveaux employés de l'APWD, qui comprend un aperçu de la Loi, de la politique de divulgation des actes répréhensibles de l'APWD et de ses procédures connexes. Pour 2022-2023, un rapport ou une divulgation a été soumis(e) à INFC impliquant l'APWD. La question a été soumise au conseil d'administration de l'APWD, qui a engagé un enquêteur indépendant pour mener une enquête.

- **Loi sur la corruption d'agents publics étrangers, Code criminel du Canada et Foreign Corrupt Practices Act des États-Unis** : L'APWD a créé une politique de lutte contre la corruption pour réaffirmer son engagement envers ces lois. L'APWD n'a reçu aucun rapport ou aucune plainte ou divulgation concernant des violations de ces lois et de la politique. Le respect de la Politique de lutte contre la corruption de l'APWD a également été inclus dans les modalités des contrats établis par l'organisation. La formation continue sur l'éthique destinée aux nouveaux employés de l'APWD comprend également une présentation de la politique de lutte contre la corruption et de ces lois.
- **Loi canadienne sur l'accessibilité** : L'APWD met en œuvre son premier plan pluriannuel d'accessibilité (2022-2024) et a terminé son premier rapport d'étape dans les délais réglementaires. Le rapport de progrès de l'APWD est disponible sur son site web à l'adresse : www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/Accessibilité. De plus, une version mise à jour du plan d'accessibilité pour 2025-2027 sera complétée et publiée également d'ici décembre 2025, conformément à la Loi.
- **Loi sur l'équité salariale** : À ce jour, l'APWD respecte l'avis relatif à l'équité salariale. L'APWD travaille aussi à la création d'un plan en faveur de l'équité salariale et a récemment mis en place un comité sur l'équité salariale. Le plan sur l'équité salariale sera achevé pendant la période de planification afin de respecter les exigences de conformité.
- **Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements** : En juillet 2015, l'APWD a reçu une directive (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la LGFP lui enjoignant d'aligner ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements sur les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor. L'APWD a mis en œuvre cette directive à compter du 7 août 2015 et a mis à jour sa politique sur les frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements pour se conformer aux modifications existantes de la directive.
- **Directives sur la réforme des régimes de retraite** : Conformément à la directive de se conformer à l'article 89 de la LGFP, l'APWD a apporté une modification à son régime de retraite à cotisations déterminées, entrée en vigueur au 31 décembre 2017, pour l'aligner sur un ratio de contribution 50-50.

L'APWD appuie et respecte également d'autres lois, notamment :

- *Loi sur l'administration financière de l'Ontario*
- *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*
- *Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale.*

Annexe 6: Priorités et orientation du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada ont contribué à définir l'orientation de l'APWD. Comme l'indiquent les exemples présentés dans la section 2 de ce sommaire du plan d'entreprise, l'APWD remplit son rôle quant aux priorités suivantes :

- bâtir un présent et un avenir plus sains;
- faire croître une économie plus résiliente;
- mener une action climatique plus audacieuse;
- travailler plus fort pour rendre les communautés sécuritaires;
- défendre la diversité et l'inclusion;
- avancer plus rapidement sur la voie de la réconciliation;
- lutter pour un monde plus sûr, plus juste et plus équitable.

En plus des mesures prises concernant ces priorités, comme indiqué à la section 2.4, l'APWD a également mis l'accent sur les éléments suivants :

Transparence et gouvernement ouvert :

- La transparence est fondamentale pour tenir le public informé du projet et aider l'APWD à remplir son mandat. La communication ouverte avec les médias, les futurs utilisateurs, les partenaires, les communautés d'accueil et le grand public est essentielle pour que l'APWD atteigne ses objectifs et sa vision.
- L'APWD met à disposition sur son site web, dans les délais requis, des documents comprenant le rapport annuel, le bilan des retombées communautaires, les rapports financiers trimestriels, les sommaires du plan d'entreprise, les divulgations proactives et les demandes en vertu de la Loi sur l'accès à l'information.

Analyse comparative entre les sexes plus :

- L'APWD travaille à l'établissement d'un plan d'équité salariale qui garantira que les objectifs fondés sur le genre sont déterminés et mesurés en vue de leur réalisation. L'APWD travaille actuellement à renforcer la communication dans ce domaine. Le nouveau Comité d'équité salariale au sein de l'APWD appuiera le processus d'évaluation.

Diversité et équité en matière d'emploi :

- L'APWD continue d'avoir des réalisations notables en matière d'équité d'emploi, notamment en ce qui concerne la diversité des genres et la diversité linguistique tant du personnel que du conseil d'administration.
- Comme indiqué, l'équipe de direction exécutive de l'APWD compte une représentation féminine de 29 % et masculine de 71 %. En ce qui concerne les employés de l'APWD, 41 % sont des femmes et 59 % sont des hommes. L'APWD évalue les possibilités de parvenir à une plus grande parité entre les sexes.

- Externe à l'organisation, le projet démontre son engagement envers la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité au sein de la communauté grâce aux stratégies du Plan de Retombées Communautaires. Dans le cadre de la stratégie de développement et de participation de la main-d'œuvre, cela comprend l'utilisation de partenariats qui servent les groupes en quête d'équité et les engagements liés à la main-d'œuvre et à la formation avec les femmes, les jeunes et les autres groupes en quête d'équité. Dans le cadre de la stratégie d'infrastructure de quartier, des investissements ont été réalisés dans la programmation et l'infrastructure accessible aux jeunes, aînés et membres de communautés autochtones, noires et de couleur de capacités variées, en mettant en valeur l'histoire des cultures locales à travers des projets artistiques et des récits.

Mobilisation des Autochtones :

- L'APWD continue de collaborer avec la Première Nation de Caldwell et la Première Nation de Walpole Island sur les consultations environnementales, la consultation sur l'art public et le mentorat des jeunes, les initiatives et la mise en œuvre du Plan de Retombées Communautaires, y compris les opportunités de développement de la main-d'œuvre, la sensibilisation générale et les opportunités de partenariat. Au printemps 2023, une nouvelle initiative de bénéfices communautaires axée sur la programmation pour les jeunes autochtones résidant dans la ville de Windsor et les environs a été lancée, avec des plans en cours pour sa poursuite jusqu'en 2024.

Espaces de travail sécuritaires :

- En créant un environnement de travail sécuritaire, l'APWD a mis à jour ses politiques et procédures relatives à ce domaine au cours de l'année civile 2023. L'APWD a également élargi sa formation d'intégration du comité de santé et de sécurité au travail et a terminé une formation de rappel sur la violence et le harcèlement en milieu de travail pour tous les employés au cours de l'année civile 2023. En 2024, l'APWD prévoit offrir une formation aux premiers soins et à la réanimation cardiopulmonaire à la majorité de ses employés.

Accessibilité :

- Comme indiqué tout au long de ce sommaire du plan d'entreprise, l'APWD a publié son plan d'accessibilité en décembre 2022. Conformément aux exigences législatives, l'APWD a terminé son premier rapport d'étape dans les délais réglementaires. Conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, l'APWD préparera et publiera à la fois le rapport d'étape final du plan d'accessibilité 2022-2024 et une version à jour du plan d'accessibilité 2025-2027 en décembre 2025.

Rapports des comptes publics :

- Au cours du deuxième trimestre de 2023-2024, l'APWD a fait partie du groupe de sociétés d'État qui ont participé à l'exercice de consultation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada afin de déterminer si les sociétés d'État devraient divulguer toutes leurs dépenses de la même manière que les ministères et organismes fédéraux dans le volume III des Comptes publics du Canada (y compris les services professionnels, l'acquisition de terrains, les paiements de transfert). Un résumé des données a été partagé avec l'APWD au troisième trimestre de 2023-2024; cependant aucune recommandation n'a été fournie à ce jour.

Stratégie pour un gouvernement vert :

- L'APWD continue d'intégrer la Stratégie pour un gouvernement vert et la Stratégie fédérale de développement durable dans les objectifs de son plan ESG.
- Pour respecter les engagements de la Stratégie pour un gouvernement vert visant à ce qu'au moins 75 % des nouveaux achats de véhicules légers de la flotte soient des véhicules zéro émission (VZE) ou des véhicules hybrides (avec pour objectif que la flotte de véhicules légers du gouvernement soit composée à 100 % de VZE d'ici 2030), l'APWD explore la possibilité d'acquérir une flotte à zéro émission ou hybride pour tout nouveau bail.

Dans la mise à jour de mars 2024 de la Stratégie pour un gouvernement vert, l'objectif d'achat de VZE a été renforcé pour atteindre 100 % d'achats de VZE à partir de 2025 et au moins 75 % d'achats de VZE ou de véhicules hybrides jusqu'en 2025.

Responsabilité en matière de carboneutralité du Canada :

- En ce qui concerne les divulgations liées au climat, étant donné que la phase de conception et de construction du projet est en cours, les rendements de 2023 ne refléteront pas les opérations futures du pont. Une année de référence et un objectif de réduction des émissions ne seront pas fixés par l'APWD avant le début des opérations du pont.
- Le rapport sur les risques et opportunités liés à la durabilité de l'APWD ainsi que les divulgations liées au climat sera disponible début 2024. Ce rapport sera également effectué les années suivantes conformément au processus établi par l'APWD et aux normes en évolution.
- La collecte de données pour l'année civile 2024 nécessitera une contribution continue de diverses équipes de l'APWD afin de compiler l'Inventaire des gaz à effet de serre de 2024.
- La surveillance et le suivi des risques liés au climat, des possibilités et de la communication de l'APWD seront assurés par le Comité ESG, le gestionnaire de l'environnement de l'APWD et un conseiller externe. Cet aspect est supervisé par le conseil d'administration et l'équipe de direction de l'APWD.

Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels :

- L'APWD a mis à jour sa politique et sa procédure en matière d'accès à l'information pour inclure, entre autres aspects, la période minimale de conservation de 10 ans. La politique et la procédure sont également conformes à la *Directive sur la publication proactive en vertu de la Loi sur l'accès à l'information* de 2023 établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. L'APWD a travaillé avec ses équipes internes de Finances et de Gestion de l'information pour harmoniser les calendriers de conservation des dossiers devant être publiés de manière proactive en vertu de la Loi, y compris les reçus de voyage et d'accueil ainsi que les rapports de dépenses. Cela a été fait pour créer un accès universel à l'information et pour soutenir le personnel dans l'exécution de ses obligations en vertu des lois. L'APWD se conforme aux *Exigences en matière de publication en ligne d'Info Source* de 2023, qui demande aux institutions de mettre à jour chaque année une page sur leur site web afin de permettre au public de prendre connaissance des différentes fonctions d'une institution fédérale ainsi que des types d'informations que chaque fonction crée, utilise et détient. L'APWD publie également les informations requises sur une base mensuelle et a intégré le suivi dans les rapports existants.

Cybersécurité :

- L'APWD a suivi l'interdiction gouvernementale de certaines applications (y compris TikTok) sur les appareils gouvernementaux. Elle a également élargi son équipe de sécurité pour englober des domaines de cybersécurité. Le personnel de l'APWD reçoit également une formation en cybersécurité chaque année, qui comprend des tests d'hameçonnage pour évaluer concrètement l'efficacité de la formation.
- En novembre 2023, l'APWD a réussi un test de pénétration indépendant afin de cerner les risques en matière de cybersécurité.

Principes ESG dans l'approvisionnement :

- Par l'intermédiaire du Comité ESG de l'APWD et en accord avec la Stratégie pour un gouvernement vert, l'APWD intégrera un langage lié à l'ESG dans les documents d'approvisionnement de l'organisation, le cas échéant.

Plan du Canada sur le logement :

- Tout au long de la phase de conception-construction du projet, des milliers de travailleurs qualifiés ont été formés ou ont été relocalisés dans la région de Windsor-Essex. De plus, grâce au Plan de Retombées Communautaires, l'APWD et Bridging North America ont mis en place un programme qui a permis jusqu'à présent l'affectation de plus de 600 pré-apprentis ou apprentis dans les métiers spécialisés pour le projet. Les compétences acquises grâce à la construction des points d'entrée, en particulier, peuvent facilement être transférées au développement et à la construction de logements.