FEDERAL BRIDGE CORPORATION
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

PLAN D'ENTREPRISE SOMMAIRE 2023 | 2028

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

RÉTABLIR ET PROGRESSER

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	4
Vue d’ensemble de la société	6
Cadre d’exploitation	8
Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement	20
Gestion des risques	26
Vue d’ensemble de la situation financière	27
Addendas	32
Directives ministérielles	33

Structure de gouvernance d'entreprise 38
Résultats escomptés 42
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats 44
Déclaration du dirigeant principal des finances 45
États financiers 46
Plan d'emprunt 56
Gestion des risques 59
Conformité aux exigences législatives et réglementaires 63
Priorités et orientations du gouvernement 65
Abréviations 71
Remerciements 72

Résumé

La Société des ponts fédéraux Limitée (la SPFL ou la Société) est une société d'État favorisant les intérêts économiques, touristiques et binationaux du Canada avec les États-Unis. Son mandat, d'intérêt national, vise à faciliter les échanges commerciaux quotidiens essentiels entre le Canada et les États-Unis, à soutenir leurs économies et à assurer la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Alors que le monde s'efforce d'améliorer ses perspectives économiques, le rôle essentiel de la SPFL est de veiller à ce que les biens et les personnes continuent de circuler. Pour ce faire, elle se concentre sur la base : la gestion des structures, la santé et de la viabilité financière des ponts, les relations binationales essentielles, ainsi que la sûreté et la sécurité des biens et des personnes.

Cinq des dix structures du portefeuille de ponts dépassent nettement la norme de service de 75 ans ou s'approchent de ce seuil critique. L'entretien proactif et les réparations sont les seuls outils permettant de préserver et de prolonger la vie de ces actifs. L'investissement annuel pour ces travaux a été considérablement réduit en raison de la baisse des produits découlant d'une diminution substantielle du trafic due aux restrictions de déplacement transfrontalier durant la pandémie, de facteurs socioéconomiques ainsi que de l'épuisement des réserves de trésorerie. Il s'agit du risque le plus élevé pour la SPFL, qui, s'il n'est pas réglé, entraînera une hausse de la dégradation des structures, des enjeux de sécurité et de sûreté, ainsi que des changements climatiques importants.

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

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

De plus, un certain nombre de facteurs externes exercent des pressions supplémentaires sur la Société. Il s'agit notamment des récentes hausses du taux de l'inflation et des taux d'intérêt, des coûts exorbitants de construction et d'un marché de l'emploi difficile comportant une pression à la hausse sur les salaires. Les perturbations de volumes de trafic en raison de la concurrence, attendues en 2025 avec l'ouverture du pont international Gordie-Howe, ont été étudiées. Toutefois, nous n'observerons les impacts pour la Société qu'après son ouverture.

Reconnaissant que les mesures d'atténuation de la pandémie comme les restrictions de déplacement transfrontalier ont considérablement réduit le nombre de passages aux ponts de la SPFL, le gouvernement nous a accordé un secours financier « COVID-19 » allant jusqu'à 30,6 M$ sur trois ans à compter de l'exercice 2022-2023. Ceci permettra à la SPFL d'assurer l'exploitation sécuritaire continue de ses ponts, et lui offrira une légère marge de manœuvre pour sa situation financière à court terme. La SPFL a également recensé d'importantes occasions de renforcer sa position et celle de la chaîne d'approvisionnement du Canada. Elle a proposé trois grands projets d'immobilisations financés par le Fonds national des corridors commerciaux (FNCC) afin d'améliorer le traitement du trafic relatif à la chaîne d'approvisionnement, de réhabiliter les infrastructures et de relever les défis que posent les changements climatiques.

La SPFL fait également de la responsabilité d'entreprise une priorité absolue. Elle jouit d'une solide réputation en matière d'intégrité, d'excellence des membres de son équipe, de service à la clientèle et de sensibilité à l'égard des besoins de la collectivité. Elle élabore actuellement son cadre environnemental, social et de gouvernance (ESG) afin de réaliser des progrès dans l'atteinte de cet objectif et de contribuer de manière notable à l'atténuation des changements climatiques.

Au cours de l'exercice 2022, des évaluations indépendantes réalisées par des tiers ont confirmé l'excellence de la SPFL dans l'exécution de son mandat :

- une note de crédit de A+ avec des perspectives stables de l'agence internationale de notation Standard & Poor's (S&P);
- des rapports complets d'inspection technique des ponts en continu;
- des résultats positifs de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général;
- un avis sans aucune réserve à l'égard de son audit financier externe et de ses audits internes rigoureux.

Le plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 est rigoureux. Le Canada peut compter sur la SPFL pour assurer la sécurité, la sûreté et le bon fonctionnement de ses ponts internationaux.

Vue d'Ensemble de la Société

Mandat et rôle de la politique publique

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

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

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

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

c) toute entreprise ou activité liée à un pont, à toute autre structure, installation, construction ou propriété connexes, envisagée au paragraphe a) ou b).

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

Vision

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

Mission

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

Activités principales

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

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

PONT INTERNATIONAL DE SAULT STE MARIE	PONT BLUE WATER	PONT INTERNATIONAL DES MILLE-ÎLES	PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME
Sault Ste. Marie, Ontario	**Point Edward (Sarnia), Ontario**	**Lansdowne, Ontario**	**Cornwall, Ontario**
Sault Ste. Marie, Michigan	**Port Huron, Michigan**	**Alexandria Bay, New York**	**Rooseveltown, New York**

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

Dernier rapport annuel

Le dernier rapport annuel (2021-2022) est accessible à l'adresse www.pontsfederaux.ca/corporate-reports/

Cadre d'Exploitation

La SPFL vise à assurer la sûreté et la sécurité des corridors commerciaux internationaux et à permettre un transit efficace des personnes et des marchandises.

Milieu de travail

Les ressources humaines

120 employés

employés embauchés par la SPFL ou sa filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM). Grâce aux horaires flexibles dont profitent plusieurs employés, cela équivaut à 113 équivalents temps plein (ETP). De plus, durant l'été, on prévoit l'embauche de 29 employés supplémentaires, soit 17 ETP.

Le personnel du PIMI et du PISSM est employé par les partenaires américains de la SPFL.

En raison de l'impact des restrictions de déplacement transfrontalier liées à la COVID-19 sur les produits, la stratégie utilisée au cours des trois exercices précédents a été de suspendre temporairement l'embauche de nouveaux employés. Durant la pandémie, le personnel a été réaffecté à l'interne afin de répondre aux besoins fonctionnels à court terme. La SPFL pourvoira les postes ciblés de façon permanente à mesure que sa situation financière s'améliorera.

Rétention de talents

La SPFL s'engage à investir dans son personnel en lui offrant formation, possibilités de perfectionnement et conciliation travail-vie personnelle.

Novembre 2023

Date de renouvellement de la convention collective de la section locale 501 de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). La SPFL et la section locale 501 de l'AFPC (représentant environ 40 employés) s'attendent à engager des négociations d'ici cette date.

Régimes de retraite

Les employés de la SPFL participent à un régime de retraite à cotisations déterminées. Les employés de la CPIVM disposent d'un régime de retraite à prestations déterminées (RPD).

Fonctionnement

La mission de la SPFL consiste à superviser les intérêts fédéraux canadiens à certains ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis. L'entreprise remplit sa mission par l'entremise des cinq piliers ci-dessous :

Le **mandat** consistant à gérer un portefeuille de ponts internationaux, grâce à une approche de gestion axée sur la prestation d'un excellent service à la clientèle;

L'**intendance** des actifs des ponts dont elle a la responsabilité reposant sur la sécurité en vertu d'un programme d'inspections indépendantes ainsi que sur des programmes appropriés d'immobilisations et d'entretien;

L'utilisation efficace de la **technologie** par l'entremise de plateformes communes afin d'assurer l'efficacité des activités et l'exactitude des renseignements, le tout géré de façon à réduire les risques et les coûts associés;

La **pérennité** des activités, de l'entretien et de l'administration par une approche commune des produits, la hiérarchisation des placements, l'optimisation des taux et la limitation des coûts;

La saine **gouvernance** de l'organisation grâce à une structure optimisée, à la capacité et aux compétences requises ainsi qu'à des liens étroits avec les intervenants.

Contexte externe

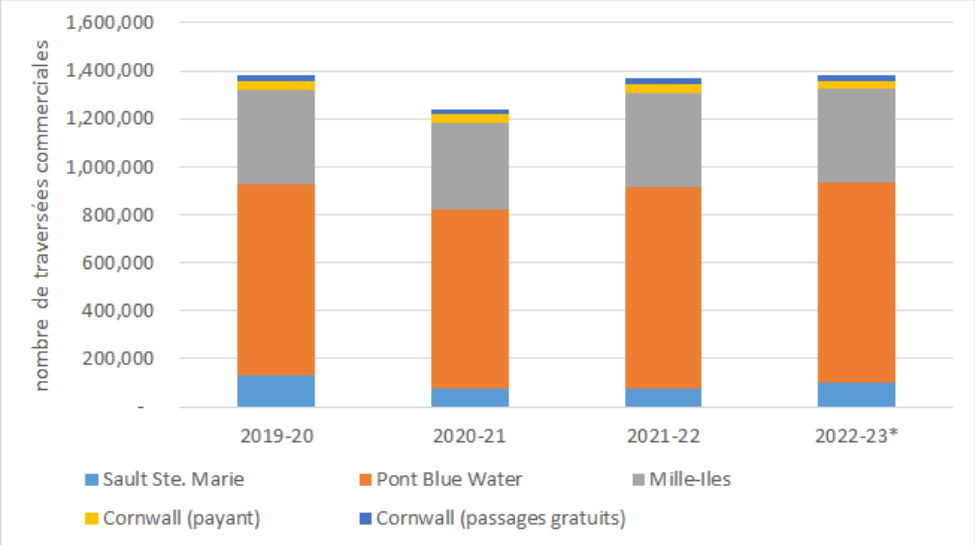
COMPOSITION DU TRAFIC INTERNATIONAL AUX PONTS DE LA SPFL

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

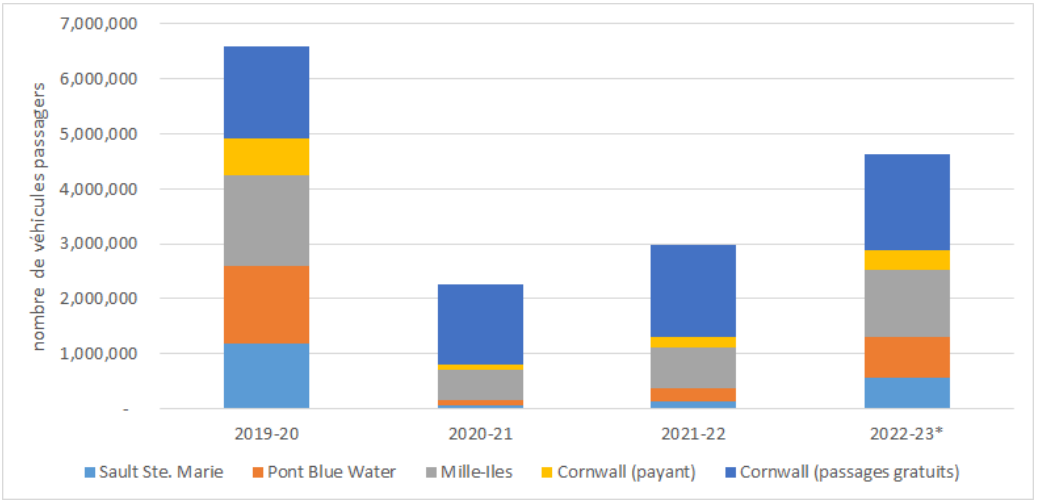
Pont Blue Water (PBW)	Pont international des Mille-Îles (PIMI)
de 35 % à 40 % de véhicules commerciaux de 60 % à 65 % de trafic passager Le pont Blue Water est le deuxième passage commercial le plus fréquenté au pays. Au Canada, ce pont offre une excellente solution de rechange pour les passages frontaliers commerciaux dans la région des Grands Lacs, dans l'ouest de la province. Son emplacement constitue une solution de rechange nécessaire en raison de la distance qui le sépare de la région de Windsor. La communication des principales autoroutes des deux côtés de la frontière internationale favorise le transit de marchandises et le fret entre les deux pays. Le trafic passager se compose principalement de touristes, de personnes visitant leur famille et de consommateurs.	20 % de véhicules commerciaux 80 % de trafic passager Le passage commercial le plus important de l'est de l'Ontario Cela découle de la communication des autoroutes des deux côtés de la frontière, mais aussi grâce aux importants investissements récents dans les installations douanières frontalières des gouvernements canadien et américain. Le trafic passager à cet emplacement se compose principalement de passages de résidents de la région des Mille-Îles et des environs. Il accueille également de forts volumes saisonniers de touristes qui empruntent le pont pour se rendre dans l'état de New York ou dans l'est de l'Ontario ainsi que de snowbirds en partance pour le Sud.
Pont international de Sault Ste. Marie (PISSM)	**Pont international de la voie maritime (PIVM)**
10 % de véhicules commerciaux 90 % de trafic passager Très forte dépendance au trafic passager local. Le seul pont reliant l'Ontario au Michigan dans un rayon de 1 000 kilomètres. Les collectivités des deux côtés de la frontière ont besoin de ce pont pour préserver leurs liens étroits. Le pont international de Sault Ste. Marie est le plus important point de passage pour les échanges commerciaux dans le nord-ouest de l'Ontario, le volume annuel des échanges se chiffrant en milliards de dollars. Le pont international communique la route transcanadienne et constitue une route pratique pour le transit de marchandises en partance du nord-est et de l'est de l'Ontario, ainsi que du Québec, vers les états du secteur supérieur des Grands Lacs. Le pont communique directement avec la grande autoroute nord-sud I-75 et avec l'autoroute 28 au Michigan, qui relie le lac Supérieur aux états du Wisconsin et du Minnesota.	30 % de passages payants, se composant de : • 7 % de véhicules commerciaux • 93 % de trafic passager 70 % de passages exempts de péage en vertu de l'obligation imposée par l'État, se composant de : • 1 % de véhicules commerciaux • 99 % de trafic passager Le PIVM accueille plus de 1,7 million de passages gratuits en vertu de l'obligation de la Couronne d'accorder le libre passage à la collectivité autochtone. En raison de l'absence d'autoroutes d'importance menant directement au pont, on observe un faible volume de trafic commercial. Le trafic commercial s'est aussi grandement amenuisé lorsque les grands fabricants ont déserté la région. Les restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 ont eu davantage de répercussions sur les produits à cet emplacement.

CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE

Trafic commercial — Après avoir chuté au début de la pandémie, le trafic commercial a rebondi à l'automne 2020 et demeure stable depuis.



Trafic passager — Depuis la seconde moitié de 2021, les gouvernements canadien et américain ont lentement levé les restrictions de déplacement transfrontalier pour le trafic non essentiel. Pour l'exercice 2021-2022, le volume de trafic passager demeure 75 % inférieur à celui précédant la pandémie, où il était 85 % inférieur à celui de l'exercice 2020-2021. Malgré la levée des principales exigences relatives aux tests de COVID-19 le 1er avril 2022, au premier semestre de l'exercice 2022-2023, les volumes de trafic demeuraient de 40 % à 50 % inférieurs à ce qu'ils étaient avant la pandémie. À la suite de la levée des dernières restrictions à la frontière canadienne le 1er octobre 2022, on a observé une amélioration des volumes de trafic. Au troisième trimestre 2022 cependant, le trafic global demeure environ 30 % inférieur aux volumes précédant la pandémie. À Cornwall, le volume de passages exemptés de péage, en vertu de l'obligation imposée par l'État, s'est maintenu à peu près au même volume qu'avant la pandémie.



* volumes prévus au 30 septembre 2022.

PRÉVISIONS

Trafic commercial — Les volumes de trafic commercial devraient rester similaires à ceux des années précédentes, si l'on exclut les premiers effets de la pandémie. Il existe un risque de volatilité, car les perspectives économiques au Canada

et aux États-Unis indiquent un ralentissement économique, une possibilité d'une récession et une diminution du transit de biens de consommation liée à la demande.

Trafic passager — Pour l'ensemble des ponts en début d'exercice financier, la Société prévoit que les volumes atteindront de 65 % à 70 % des volumes antérieurs à la pandémie et qu'ils s'établiront à environ 85 % dans les 18 mois. Il s'agit de la nouvelle référence que la SPFL envisage pour les volumes de trafic dans le futur. Plus le temps passe, plus ce retour à la normale pourrait en fait ne jamais se produire, comme ce fut le cas après les événements du 11 septembre 2001 (ces restrictions de déplacement transfrontalier n'ont duré que quelques jours) en raison du coût du traitement à la frontière, perçu comme étant onéreux.

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

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
Concurrence	
Le pont Blue Water s'est positionné comme étant le deuxième pont commercial le plus emprunté entre le Canada et les États-Unis en raison de l'efficacité de l'accès à l'autoroute principale et aussi en partie à cause des frustrations des utilisateurs que suscitent les embouteillages dans la région de Windsor-Detroit. Des études du trafic montrent que le pont Blue Water est privilégié pour les longs parcours entre le noyau industriel ontarien et le centre ou le sud-ouest des États-Unis, comme Chicago ou le Texas, et le Mexique. La valeur de ce pont pour le Canada s'est illustrée lors du blocage du pont Ambassador en février 2022.	L'ouverture du nouveau pont international Gordie-Howe et, éventuellement, le remplacement proposé du pont Ambassador ne devraient pas avoir d'effet notable sur le trafic passager au pont Blue Water. La situation est toute autre pour le segment très lucratif des camions effectuant de longs parcours. Bien que l'on s'attende à ce qu'il reste l'option privilégiée pour les semi-remorques de l'ouest et du sud-ouest, on prévoit un important cycle de perturbation du trafic commercial au pont Blue Water. Un nouveau statu quo ne devrait pas être établi dans la région avant au moins cinq ans après l'ouverture du ou des nouveaux ponts, maintenant prévue en 2025.
Le PIMI et le PIVM rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg-Prescott, lequel fonctionne selon un modèle d'entreprise privée différent qui repose sur une stratégie agressive en matière de droits de péage. Cela est en grande partie possible parce que ce pont n'est pas soumis aux exigences restrictives et onéreuses de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*. Cette approche à l'égard de droits de péage concurrentiels limite considérablement la marge de manœuvre de la SPFL à l'égard des droits de péage et de sa gestion tarifaire le long de la voie maritime du Saint-Laurent.	On ne prévoit aucun changement pour le PIMI, le PIVM et le PISSM. Cependant, la perte continue et soutenue du trafic commercial à Sault Ste. Marie qui découle des restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 demeure préoccupante. Cette situation complexifie davantage l'atteinte de l'autosuffisance pour ce pont.
Le PISSM est le seul pont pour les véhicules reliant l'Ontario au Michigan dans un rayon de 1000 kilomètres, ce qui limite la concurrence à cet emplacement.	

Contexte externe actuel

Contexte externe prévu pour la période de planification

Modifications aux infrastructures technologiques et de sécurité

Un pont connu pour la facilité et la vitesse de passage attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux.

La SPFL a mis en place des plans de sécurité rigoureux à chaque pont, conformément aux exigences de la Loi sur les ponts et tunnels internationaux. De plus, des centres d'opérations de sécurité surveillent les activités à chaque emplacement.

L'esplanade du pont Blue Water empruntée par les usagers en direction des États-Unis et le centre de traitement du trafic de l'ASFC vers le Canada ont dépassé leur durée de vie utile et présentent des lacunes en matière d'infrastructure, de systèmes et de fluidité de la circulation. De plus, l'esplanade est adjacente à la rivière Sainte-Claire, laquelle atteint un niveau historique et est sujette aux inondations, et requiert un tout nouveau plan de drainage qui permette le maintien d'un service complet et ininterrompu.

Comme beaucoup de Nord-Américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des modes de paiement autres que l'argent comptant. Pour assurer l'efficacité soutenue de ses activités, la SPFL doit demeurer attentive à leurs besoins en adoptant des technologies pertinentes. La SPFL a collaboré avec le Michigan Department of Transportation à la mise en place d'un système de gestion du péage de nouvelle génération. Le projet commun permet de réduire le coût global d'acquisition et d'entretien ainsi que de faciliter l'interopérabilité des comptes de grands usagers des deux côtés du pont Blue Water et au PISSM. L'ancien programme de jetons du pont Blue Water a pris fin.

Le nouveau laboratoire informatique au pont Blue Water complète les besoins du pont et permet de tester et d'entretenir les systèmes en permanence, sans devoir interrompre le trafic.

La SPFL continue de collaborer avec les organismes frontaliers sur divers projets, notamment les barrières électroniques et la modernisation des postes frontaliers, afin d'améliorer l'efficacité de tous les passages internationaux.

De plus, la SPFL noue des relations pour l'avenir. Le Réseau ontarien d'innovation pour les véhicules (ROIV), une division du Centre d'innovation de l'Ontario (CIO), s'associe à la SPFL, par l'entremise d'un protocole d'entente, afin de déterminer les possibilités d'implanter de nouvelles technologies et de se préparer à la mobilité, au transit des biens et au passage des personnes à la frontière. La SPFL et le Conseil de la région des Grands Lacs (CRGL) sont des membres fondateurs de l'Alliance pour le commerce transfrontalier et la chaîne d'approvisionnement des Grands Lacs. Cette initiative réunit des décideurs d'universités, de l'industrie et des gouvernements dans un forum binational pour discuter, concevoir et trouver des solutions régionales qui faciliteront et amélioreront le transit sécuritaire des biens et des personnes à la frontière.

Le plan directeur du pont Blue Water a fait l'objet d'une mise en œuvre progressive s'échelonnant sur plus de deux décennies. L'objectif est d'accroître l'efficacité et de diminuer les temps d'attente, afin de réduire les embouteillages actuels et les impacts des changements climatiques au moyen de la réduction de la marche au ralenti. La SPFL a demandé un financement auprès du FNCC pour mener à bien ce projet.

La Société a présenté d'autres demandes de financement auprès du FNCC afin de contribuer à réduire les goulots d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement, d'améliorer les infrastructures et de quantifier les vulnérabilités du PISSM et du PIMI liées aux changements climatiques.

Contexte externe actuel

Changements climatiques

Dans le cadre de ses objectifs de gestion des actifs, la Société a lancé une étude d'impact des conditions météorologiques et des changements climatiques pour déterminer et quantifier les vulnérabilités de la Société et les secteurs de risque liés aux facteurs environnementaux. La SPFL évalue actuellement des moyens économiques de mettre en œuvre des solutions au sein de différents secteurs.

Le centre administratif du pont Blue Water détient la certification LEED Argent (Leadership in Energy and Environmental Design) depuis juin 2015. L'éclairage extérieur fonctionne désormais aux ampoules à DEL à haut rendement énergétique, et ce, à tous les ponts.

La SPFL s'efforce d'accroître ses responsabilités en matière d'enjeux ESG, en mettant l'accent sur les objectifs de développement durable. En tant qu'organisme public, la SPFL a déjà intégré de nombreux thèmes clés des enjeux ESG dans sa stratégie, ses activités et ses rapports tout au long de l'année, même s'ils ne sont pas indiqués comme tels.

Contexte externe prévu pour la période de planification

À l'heure actuelle, la SPFL élabore son cadre d'enjeux ESG afin de déterminer les principaux facteurs ESG qui présentent les risques les plus importants durant les périodes de planification, et de définir des stratégies afin d'atténuer ces risques à un niveau acceptable.

La SPFL rédigera son document d'information sur les risques financiers liés au climat, comme établi par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC), afin qu'il soit prêt à figurer au rapport annuel 2023-2024.

En plus des mesures déjà adoptées, la Société compte renforcer son engagement à l'égard de l'environnement en élaborant un plan de lutte aux changements climatiques. Les diverses initiatives entreprises ou envisagées comprennent ce qui suit :

- une réponse au plan d'action découlant d'une étude sur les changements climatiques qui comprend une augmentation des interventions et de l'entretien proactif;
- la réalisation d'études d'inventaire des gaz à effet de serre;
- la finalisation de la transition aux ampoules à DEL pour les infrastructures, ponts et bâtiments;
- l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques à tous les ponts;
- l'évaluation d'une étude de faisabilité pour la production d'énergie verte (solaire, éolienne, etc.) aux installations;
- l'amélioration du traitement du trafic afin de réduire le temps de marche au ralenti;
- une collaboration avec l'ASFC et le service américain de protection des frontières pour améliorer la fluidité de la circulation, notamment au moyen de corridors sécurisés binationaux et de barrières électroniques

- Les initiatives visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et les autres grands projets d'immobilisations demeurent prioritaires. La SPFL explore toutes les possibilités et solutions de financement pour mener à bien ce projet en raison de produits d'exploitation limités et de l'épuisement des réserves de trésorerie.

Contexte externe actuel

Indicateurs financiers

Les décisions gouvernementales ont des effets directs sur les activités de la SPFL, et la décision la plus notable étant l'application de règles strictes éliminant pratiquement tous les déplacements transfrontaliers non essentiels à compter de la seconde moitié de mars 2020 en raison de à la pandémie. L'assouplissement des restrictions a commencé en août 2021, mais il a fallu attendre octobre 2022 pour la levée des restrictions pour les voyageurs entrant au Canada. Même avec la levée des restrictions, les volumes de passages restent nettement inférieurs à ceux précédant la pandémie. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit que, d'ici la fin de 2022, les voyages internationaux ne représenteront que 63 % à 76 % des voyages effectués avant la pandémie, en fonction de l'évolution de la situation, notamment de la modification des restrictions de déplacement, de l'évolution de la pandémie et des défis économiques croissants.

La montée en flèche de l'inflation frappe durement les Canadiens. Les taux dépassaient les 8 % à la mi-année 2022; or, les Canadiens n'ont pas connu de tels taux depuis les années 1980.

Les taux de change ont une incidence directe sur la valeur des biens importés ou exportés de même que sur la décision de voyager ou non. Le taux de change a augmenté pour atteindre une moyenne de 1,34 en 2020, puis a chuté pour atteindre une moyenne de 1,25 en 2021. Cependant, en 2022, le taux de change a grimpé à plus de 1,40.

Contexte externe prévu pour la période de planification

Dans ce contexte inédit, il est difficile de prévoir l'entrée en vigueur de nouvelles restrictions. De plus, la forte hausse du taux d'inflation a augmenté le prix de la plupart des articles dans les paniers des consommateurs, freinant ainsi les déplacements transfrontaliers pour effectuer des achats des deux côtés de la frontière. Le taux d'inflation pourrait grimper jusqu'à 9 % au cours de la période de planification.

On prévoit un taux de change de 1,40 en 2023-2024, de 1,30 en 2024-2025 et de 1,25 de 2025-2026 à 2028. Cette augmentation indirecte des prix freinera à nouveau les déplacements transfrontaliers des Canadiens, qui sont de loin les plus grands usagers de la frontière canado-américaine.

Par définition, le Canada et une grande partie du monde étaient déjà en récession au milieu de 2022. La durée et les effets de cette récession sont encore assez mal connus. Cependant, elle aura un effet direct sur la SPFL, tant sur le trafic passager que sur le trafic commercial.

Pour la période de planification, on prévoit qu'au début de l'exercice 2023-2024, les volumes de trafic passager représenteront de 65 % à 70 % des volumes antérieurs à la pandémie, avant de s'établir à 85 % au cours des 18 mois suivants. On s'attend actuellement à ce que ce taux devienne la nouvelle référence pour le trafic passager à la frontière. On prévoit que les volumes de trafic commercial, temporairement perturbés par les restrictions en raison de la COVID-19, continuent de s'apparenter aux volumes antérieurs à la pandémie.

Contexte externe actuel	Contexte externe prévu pour la période de planification
Questions ou litiges en suspens	
La Société est défenderesse conjointement et solidairement avec sa filiale en propriété exclusive, la CPIVM, et avec la la Couronne dans le cadre d'un litige sur une revendication territoriale au pont de la voie maritime. Le procureur général du Canada est responsable de la défense à l'égard de cette réclamation. La SPFL s'engage à obtenir un règlement favorable pour toutes les parties.	Au cours de la période de planification, la SPFL s'attend à ce que le litige de longue date entre l'État et les Mohawks d'Akwesasne, concernant la revendication territoriale, se termine par un règlement favorable pour toutes les parties.

Conformité aux autorisations

DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

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

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

ESPRIT ET INTENTION DU MINISTÈRE, ET ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS ET LES ORIENTATIONS DU GOUVERNEMENT

Le ministre des Transports a envoyé une nouvelle lettre de mandat à la SPFL le 6 septembre 2022. La lettre réitère l'engagement de veiller à ce que le système de transport du Canada soit sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement.

En ce qui concerne la lutte contre le COVID-19, la SPFL assure la sûreté et la sécurité des échanges commerciaux internationaux et un transit efficace des personnes et des biens, met l'accent sur la santé et la sécurité des employés et du public, et améliore la désinfection des installations. La SPFL continue de suivre les directives du gouvernement en s'adaptant aux changements en cours afin de mieux soutenir les corridors essentiels aux échanges commerciaux.

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

suite aux observations.

Changements climatiques — La SPFL trouve des occasions de faire progresser les mesures appuyant la transition du Canada vers une consommation carboneutre, et examine les cibles liées à cette priorité pour l'ensemble de ses activités. À l'heure actuelle, la SPFL évalue son cadre d'enjeux ESG afin de déterminer les principaux facteurs qui présentent les risques les plus importants à court, moyen et long terme, et de définir des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable. Elle cherche des possibilités de financement pour mettre en œuvre ces stratégies.

Transit des biens et déplacement des personnes — En 2022, la SPFL a mis en place un nouveau système de péage à deux de ses ponts, soit celui de Point Edward et celui de Sault Ste. Marie. Le nouveau système de péage a permis de réduire considérablement le temps de marche au ralenti des camions commerciaux, sachant qu'il s'agit de la principale source d'émissions de GES. À l'heure actuelle, la SPFL a présenté trois demandes de financement auprès du FNCC, lequel s'efforce de réduire et de prévenir les embouteillages dans le réseau canadien de transport et de faciliter la circulation entre le Canada et les États-Unis.

Efforts de réconciliation — Au cours de la période de planification, la SPFL s'attend à ce que le litige de longue date entre l'État et les Mohawks d'Akwesasne concernant la revendication territoriale se termine par un règlement favorable pour toutes les parties. Afin d'améliorer les relations avec les Autochtones, la Société compte également :

- collaborer avec les collectivités, notamment en appuyant la préservation des terres et des voies navigables adjacentes aux ponts;
- maintenir le dialogue avec le CMA au sujet de tous les grands projets et de diverses questions liées à l'exploitation;
- accorder le libre passage aux membres de la communauté mohawk au PIVM, comme l'impose la Couronne;
- collaborer avec les gouvernements américain et canadien à établir un nouveau mécanisme de gouvernance et de financement pour la CPIVM; et
- respecter l'histoire de la région et établir un protocole de consultation avec la Première Nation Aamjiwnaang pour certains projets au pont Blue Water.

Équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion — Lorsque la SPFL embauche du personnel, elle met en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Elle s'assure également de se conformer à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, afin de rendre le système de transport accessible aux personnes en situation de handicap. Au cours de l'exercice 2020-2021, la SPFL a obtenu la certification d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen, faisant du pont Blue Water le premier et le seul poste frontalier terrestre au Canada à obtenir cette distinction. D'autres travaux relatifs aux infrastructures existantes sont en attente de financement. On attend la certification Or d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen pour les nouveaux bâtiments, afin d'offrir une expérience accueillante et fluide pour tous les Canadiens et pour tous les voyageurs.

ÉCHANGES STRATÉGIQUES DE TERRAINS

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

EXAMENS SPÉCIAUX ET AUDITS

Durant l'exercice financier 2021-2022, le Bureau du vérificateur général a effectué son premier examen spécial depuis la fusion de la SPFL. Le Conseil d'administration a approuvé le rapport final en mars 2022, déposé au Parlement en mai 2022. Les conclusions du rapport sont très positives pour la Société et constituent une source supplémentaire de fierté pour la SPFL et ses employés qui s'emploient à répondre chaque jour aux besoins des Canadiens, et ce, dans le plus grand respect. Dans son rapport, le BVG indique qu'il n'a trouvé aucune lacune notable pour la SPFL, et que la Société gère bien ses actifs et ses activités. L'audit a notamment porté sur la gouvernance d'entreprise, la planification stratégique, les pratiques de gestion des risques ainsi que la gestion des actifs et de l'exploitation de la Société. Le BVG a recensé des points d'amélioration pour la Société, dont beaucoup étaient déjà en cours, mais pas encore achevés. La liste des points d'amélioration recensés au cours de l'examen spécial et le calendrier (comme présenté au Comité permanent des comptes publics du Canada) ainsi que le statut de chaque observation comprennent ce qui suit.

Recommandation découlant de l'examen spécial	Mesures de la Société	Durée	État
La Société doit s'assurer que le Conseil d'administration reçoive des rapports complets de conformité des autorités législatives et des résultats sur les mécanismes relatifs aux conflits d'intérêts, afin de favoriser une supervision et une prise de décision efficaces du Conseil.	D'accord. Le Conseil d'administration de la Société reçoit actuellement des rapports de conformité des principales autorités. La Société entretient des relations contractuelles avec des entités binationales et avec des exploitants de pont concernant l'exploitation de ponts internationaux précis. Ces relations régissent la nature de la relation et les obligations de chaque partie en fonction des lois applicables et des considérations de diplomatie et de gouvernance. Ces ententes font l'objet d'audits indépendants réalisés par des tiers, conformément aux ententes binationales que négocie la Société. Sous réserve de ces ententes, la Société s'engage à effectuer un examen des rapports transmis au Conseil d'administration concernant la législation applicable au cours de la période de planification des exercices de 2022-2023 à 2026-2027. En ce qui concerne le mécanisme de surveillance des conflits d'intérêts, la Société a mis en place des politiques officielles, des contrôles internes et des activités ciblées afin de protéger ses intérêts. La Société fournira un rapport des exceptions au Conseil d'administration par l'entremise de la première dirigeante. Dans un souci d'amélioration continue, la Société s'engage à revoir ses pratiques de rapports sur les conflits d'intérêts au cours de l'exercice 2022-2023.	**Mesure à l'égard de la législation** — Le 31 mars 2026 **Mesure à l'égard des conflits d'intérêts** — Le 31 mars 2023	Calendrier respecté
La Société doit officialiser ses exigences en matière d'information auprès des exploitants de ponts dans le cadre de ses trois partenariats binationaux de ponts.	D'accord. La Société convient qu'il est avantageux d'accroître l'officialisation des exigences en matière d'information détaillée à l'appui des ententes en place pour ses ponts. D'ici la fin de l'exercice 2023-2024, la Société examinera chaque élément d'information transmis relatif à chaque entente en place afin d'enrichir la documentation.	Le 31 mars 2024	Calendrier respecté
La Société doit définir des cibles précises et des étapes limitées dans le temps pour les indicateurs de rendement relatifs aux objectifs stratégiques de la Société.	D'accord. La Société révisera la méthodologie de ses cibles et de ses objectifs de rendement afin d'améliorer les renseignements destinés aux utilisateurs et elle intégrera ces révisions au plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 ainsi qu'au rapport annuel 2023-2024.	30 juin 2024 (en ce qui concerne le rapport annuel de 2023-2024)	Calendrier respecté
La Société doit établir des indicateurs et des objectifs de rendement qui répondent directement à son mandat, à savoir que les ponts internationaux et les structures connexes sont sûrs et efficaces pour les usagers.	D'accord. La Société convient que les indicateurs de rendement et les objectifs sont des données importantes de la réalisation de son mandat. Elle décide de revoir sa méthodologie afin d'améliorer l'information pour les usagers et d'intégrer ces révisions au plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028 ainsi que dans le rapport annuel 2023-2024.	30 juin 2024 (en ce qui concerne le rapport annuel de 2023-2024)	Calendrier respecté

La Société doit intégrer les risques relatifs à l'environnement et au développement durable dans ses processus de gestion des risques afin de les recenser, de les atténuer, d'en faire le suivi et d'en rendre compte.	D'accord. La société dispose de pratiques et de processus environnementaux et sociaux responsables établis de longue date et intégrés à toutes ses activités et à ses grands projets d'immobilisations. En 2018, les membres du Conseil d'administration de la Société ont suivi une formation sur les cadres ESG. En 2020-2021, une étude complète sur les impacts des changements climatiques sur l'ensemble des ponts a été réalisée. En octobre 2021, la Société a lancé un processus stratégique visant à intégrer toutes les sources d'information et les activités en cours dans son cadre ESG officiel. Une fois le cadre actualisé en place, la Société réévaluera ses risques et ses mesures d'atténuation dans son programme de gestion des risques de l'entreprise. La date cible pour la finalisation de tous les documents connexes est fixée à la fin de l'exercice 2023-2024.	Le 31 mars 2024	Calendrier respecté
Dans son registre de gestion des risques, la Société doit documenter les mesures d'atténuation pour tous les risques, y compris ceux qu'elle a évalués comme faisant déjà l'objet d'une gestion efficace des risques.	D'accord. La Société convient que le registre de gestion des risques doit comprendre des mesures d'atténuation pour tous les risques, y compris ceux qui ne sont pas actuellement signalés au Conseil, et qu'elle se penchera sur la façon de documenter ces rapports d'ici la fin de l'exercice 2022-2023.	Le 31 mars 2023	Calendrier respecté
La Société doit effectuer la mise en œuvre complète de l'inventaire numérisé des actifs et de la base de données pour le suivi et l'analyse des données sur les ponts et sur les structures connexes.	D'accord. La Société est fière de la qualité de ses pratiques de gestion des actifs, comme en témoignent les résultats des inspections annuelles indépendantes de ses ponts et de ses installations. La Société soutient le point de vue selon lequel la numérisation complète de l'inventaire des actifs constitue un outil précieux qui enrichira les pratiques de gestion des actifs de qualité en place, et assurera une continuité dans la réalisation efficace de son mandat. Depuis 2015, la Société s'est activement engagée à moderniser la planification et le flux des travaux d'entretien des actifs afin de mieux communiquer et réaliser les travaux futurs. Un programme de gestion des actifs a été élaboré, et sa mise en œuvre initiée. Plus récemment, en septembre 2021, la numérisation de l'information sur les actifs au moyen d'un système d'information géographique a été lancée et elle a produit des résultats immédiats. D'autres investissements dépendent des impacts financiers importants découlant de la réduction du trafic en raison des restrictions imposées à cause de la COVID-19 à la frontière. La force et le moment de la reprise du trafic transfrontalier déterminent le moment où ce programme complet sera pleinement réalisé.	En principe d'ici 5 à 10 ans, grâce à un investissement continu. Le calendrier actuel est indéterminé, en raison des impacts financiers à long terme de la pandémie sur les produits et sur la disponibilité des fonds des ponts internationaux.	Calendrier respecté

La Société mène un plan d'audit de trois ans basé sur le risque, en réalisant des audits internes sur un vaste éventail de sujets. Le cycle d'audit de 2018 à 2020 était principalement axé sur les politiques et les processus financiers suivant la fusion, tandis que le cycle de 2021 à 2023 est axé sur des aspects plus généraux, notamment les technologies de l'information, la sécurité, l'infrastructure, les finances et l'examen de toutes les principales politiques d'entreprise et administratives. En outre, le Bureau du vérificateur général effectue des audits annuels et il n'y a actuellement aucune conclusion en attente.

Objectifs, Activités, Résultats Escomptés et Indicateurs de Rendement

Analyse FFPM

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

ATOUTS

- Des emplacements stratégiques, particulièrement le pont Blue Water;
- Une excellence en matière de planification et de réalisation de projets d'investissement visant à assurer la viabilité à long terme du pont et des infrastructures connexes;
- Une direction expérimentée, un personnel engagé et compétent;
- Un bon rendement, une évaluation et une gestion efficaces des risques;
- L'appui de l'État et la bonne volonté des communautés d'utilisateurs;
- Des partenariats avec des organismes collaboratifs, engagés et réceptifs;
- Un processus et des solutions de cybersécurité actualisés et testés pour protéger les données de la SPFL.
- Un bon rapport qualité-prix grâce à des contrôles d'approvisionnement solides et éprouvés

FAIBLESSES

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

ÉCHÉANCE DES MANDATS DE LA PREMIÈRE DIRIGEANTE ET DES ADMINISTRATEURS

POSSIBILITÉS

- Un soutien financier pour faciliter la réalisation immédiate de travaux d'immobilisations essentiels reportés et la réfection majeure des principales composantes des ponts;
- L'établissement d'un nouveau cadre de gouvernance avec le partenaire américain GLS pour la CPIVM qui tient compte de la perte de produits liée à l'obligation de la Couronne d'accorder le libre passage aux autochtones;
- Une conclusion favorable pour chacune des parties au litige de longue date portant sur les revendications des Mohawks d'Akwesasne à l'égard des terres de la Couronne;
- Un financement pour s'acquitter des dettes;
- Des possibilités de croissance comme la diversification des produits et le regroupement avec d'autres ponts internationaux;
- L'alignement sur les aspirations du gouvernement du Canada en matière de réduction des changements climatiques grâce à un cadre d'enjeux ESG officiel.

MENACES

- Des restrictions de déplacement transfrontalier en constante évolution en raison de la pandémie;
- Une concurrence accrue, notamment avec le nouveau pont international reliant Windsor à Détroit;
- Une forte dépendance à l'égard des facteurs macroéconomiques, des taux de change et des décisions politiques;
- Des taux d'inflation et d'indexation sectorielle supérieurs à la normale pour les matériaux de construction et la main-d'œuvre entraînant une hausse des besoins en capitaux;
- Des changements climatiques ayant des conséquences directes sur l'intégrité des infrastructures et sur les charges d'exploitation;
- Trois des quatre ponts qui dépendent du trafic passager, et donc, des habitudes de déplacement;
- La capacité de recruter facilement et rapidement dans des secteurs de spécialisation selon l'emplacement en raison de la pandémie.

Responsabilités

125 G$ CA

en créances clients
(d'octobre 2021 à septembre 2022)
Une moyenne de 98 G$ CA durant les trois ans précédant la pandémie

4 ponts internationaux
10 structures de pont distinctes
20 grands bâtiments
> 7 500 composantes d'infrastructure

PRODUITS ESSENTIELS ET TRAFIC

Environ 38 M$	LE MANQUE À GAGNER CRÉÉ À CE JOUR PAR LES RESTRICTIONS DE DÉPLACEMENT TRANSFRONTALIER EN RAISON DE LA PANDÉMIE
19 M$	Le financement public accordé jusqu'ici pour soutenir la SPFL durant la pandémie
102 %	Le volume de trafic commercial par rapport à la période antérieure à la pandémie (pour les six mois se terminant en septembre 2022)
58 %	Le volume de trafic passager par rapport à la période antérieure à la pandémie (pour les six mois se terminant en septembre 2022)

La forte dépendance aux restrictions de déplacement transfrontalier nuit à tous les ponts internationaux, et ce, à différents degrés. La reprise complète au cours de la période de planification est peu probable.

Exploitation des ponts (2023-2024)

120 employés*	38 % d'employés syndiqués 62 % d'employés non syndiqués 100 % de l'objectif de diversité réalisé 3 partenaires binationaux
Budget d'exploitation : 33 M$	Poursuite de la maîtrise des coûts, sans sacrifier les charges essentielles liées à la sûreté et à la sécurité.
Budget d'immobilisations : 9 M$	Les principaux projets renforcent : – la sécurité – la sécurité routière – le nouveau système de péage

Principales réussites

1 Le maintien des activités en collaboration avec les partenaires durant la pandémie et durant la mise en place de la *Loi sur les mesures d'urgence*.

2 Des inspections favorables aux quatre ponts.

3 Une gestion financière rigoureuse soulignée par l'amélioration de la note de crédit à A+ (avec perspective stable)

4 La mise en service réussie d'un nouveau système de péage

5 La prudence en matière d'exploitation et de gouvernance, comme en témoignent les résultats de l'examen spécial

* La Société et sa filiale.

Projets d'immobilisations

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

Pont Blue Water Coût total du projet : 290 M$, dont 84 M$ (financés par la SPFL) ont déjà été engagés avant la pandémie.	**Demande de financement auprès du FNCC (en attente d'approbation)** Modernisation de l'esplanade pour améliorer l'efficacité et la fluidité du trafic, pour réduire la marche au ralenti, les temps d'attente et les émissions de gaz à effet de serre. Accent mis sur le transit des marchandises à la frontière, sur les technologies de nouvelle génération pour améliorer la gestion du trafic et sur les relations avec la clientèle et l'écologisation des activités. **SPFL — crédits d'immobilisations** Sur les deux travées du pont, la réfection structurelle des ponts et le resurfaçage permettant de renforcer la sécurité et la sûreté du pont.
Pont des Mille-Îles Coût du projet : 31 M$	**Demande de financement auprès du FNCC (en attente d'approbation)** Amélioration de l'infrastructure technologique, pour favoriser la sécurité et la fluidité de la circulation; remplacement essentiel des éléments d'entretien vieillissants. **SPFL — crédits d'immobilisations** Remplacement des principaux éléments d'entretien des ponts, notamment le remplacement des haubans, la remise en état du tablier du pont et le remplacement des plaques d'appui.
Pont international de Sault Ste. Marie Coût du projet : 6 M$, dont 0,5 M$ (financé par la SPFL) déjà engagé avant la pandémie.	**Demande de financement auprès du FNCC (en attente d'approbation)** Travaux de rénovation de l'infrastructure du pont pour permettre un accès ininterrompu toute l'année aux véhicules commerciaux.
Pont international de la voie maritime Coût du projet : 25 M$	**SPFL — crédits d'immobilisations** Travaux d'entretien essentiels pour prolonger la durée de vie utile des ponts et assurer un passage sûr et sécuritaire pour le public. Renouvellement requis de l'équipement vieux de plusieurs décennies et essentiel à l'exploitation du pont. **Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers (approuvé)** Relocalisation des installations d'entretien et d'administration

Objectifs stratégiques

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

DURABILITÉ DES ACTIFS, DES INFRASTRUCTURES ET DE L'EXPLOITATION

Objectif : maintenir la gestion de la qualité des actifs de la SPFL

Résultats	Stratégies	Milestones
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	• Utiliser judicieusement les sources de financement d'immobilisations internes et externes afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour les Canadiens • Élaborer et mettre en œuvre des plans de projets détaillés • Effectuer des inspections annuelles des ponts • Étendre la portée du programme de gestion des actifs	Réaliser les travaux essentiels de réhabilitation au PBW Remplacer les câbles nécessaires au PIMI et au pont du chenal sud Effectuer les réparations nécessaires au PIMI Soumettre les rapports d'inspection annuelle des ponts à Transports Canada Faire progresser le programme de gestion des actifs pour : • évaluer les installations souterraines de services publics; • numériser la liste des actifs; • mesurer les principaux niveaux de service.

Objectif : optimiser le débit de la circulation grâce à des niveaux de service adéquats

Résultats	Stratégies	Étapes
Une amélioration de la fluidité de la circulation et une réduction du temps de marche au ralenti	• Utiliser les nouvelles fonctionnalités du système de perception du péage • Étudier les temps d'attente en détail, recenser les goulots d'étranglement et établir des plans d'action pour y remédier • Définir la base de référence pour les GES	Actualiser la stratégie de tarification du péage axée sur l'amélioration du programme ConneXion. Terminer l'étude sur les GES
Résultats	**Stratégies**	**Étapes**
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	• Engager de manière proactive les partenaires et les parties prenantes pour discuter d'objectifs mutuellement profitables	Aligner les travaux de remise en état des immobilisations au PBW et au PIMI avec ceux des partenaires Soutenir la mise en place de barrières électroniques de l'ASFC et la conception d'un corridor binational sécurisé au PBW Concevoir un corridor intelligent

CAPACITÉ À S'ADAPTER

Objectif : hiérarchiser les risques

Résultats	Stratégies	Étapes
Une gestion et une résilience environnementale accrues	Élaborer un cadre d'enjeux ESG et d'indicateurs de rendement	Élaborer un cadre d'enjeux ESG comprend : • définir l'empreinte carbone actuelle; et • définir les indicateurs de rendement. Rédiger le document d'information sur les risques financiers liés au climat, comme établi par le GIFCC, pour l'intégrer au rapport annuel

Objectif : optimiser les activités

Résultats	Stratégies	Étapes
L'assurance que l'infrastructure technologique est stable et sûre	• Parachever, mettre en œuvre et suivre le plan d'action en matière de cybersécurité • Mettre en œuvre et suivre le plan d'action en matière des TI	Sécuriser les systèmes et les infrastructures Continuer à tester avec succès la résilience du réseau informatique
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	• Collaborer avec le gouvernement afin de réaliser l'objectif de règlement de la CPIVM	La SPFL et CPIVM signent l'entente de règlement sous réserve de l'approbation du référendum. Appliquer la résolution sur la structure de gouvernance de la CPIVM
Résultats Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	**Stratégies** • Effectuer des inspections annuelles des ponts • Élaborer et mettre en œuvre des plans de projets détaillés • Examiner toutes les solutions (internes et externes) afin de s'assurer que les projets d'immobilisations et d'entretien sont réalisables	**Étapes** Réaliser les travaux essentiels de réhabilitation au PBW Remplacer les câbles nécessaires au PIMI et au pont du chenal sud Effectuer les réparations nécessaires au PIMI Soumettre les rapports d'inspection annuelle des ponts à Transports Canada Lancer de nombreux projets destinés à améliorer le flux du trafic commercial au PBW, au PSSM et au POMI, s'ils sont financés par l'entremise du FNCC

OPTIMISATION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Objectif : diversifier les profits et la croissance

Résultats	Stratégies	Étapes
La viabilité financière de la SPFL	Demander des programmes publics permettant de diversifier les produits et la croissance grâce à des solutions d'infrastructure élargies. Utiliser les nouvelles fonctionnalités du système de perception du péage	Actualiser la stratégie de tarification du péage axée sur l'amélioration du programme ConneXion.

Objectif : exercer un contrôle rigoureux des transactions financières		
Résultats La viabilité financière de la SPFL	**Stratégies** De concert avec les partenaires, poursuivre le suivi actif des budgets consolidés et des prévisions internes, en apportant les correctifs nécessaires	**Étapes** Effectuer un suivi trimestriel et annuel de la situation financière réelle par rapport au budget Renouveler les plans de moins de 25 ou de 40 ans
Objectif : consolider les plans d'immobilisations et d'emprunt		
Résultats La viabilité financière de la SPFL	**Stratégies** Obtenir des sources de financement pour les dépenses d'immobilisations pour la période de planification Continuer à faire preuve de prudence en ce qui concerne les facilités d'emprunt	**Étapes** Terminer le remboursement des obligations en 2027 Faire en sorte de maintenir une note positive de la dette de l'agence de notation S&P
Résultats Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	**Stratégies** Collaborer avec le gouvernement du Canada à réaliser l'objectif de règlement de la CPIVM	**Étapes** Signer l'entente de règlement entre la SPFL et la CPIVM Déménager ou construire les installations du PIVM selon l'entente de règlement Résoudre la structure de gouvernance de la CPIVM

PROMOTION DE L'EXCELLENCE DU PERSONNEL

Objectif : appuyer le perfectionnement et la diversité du personnel, renforcer la volonté de la SPFL en matière d'emploi, faire progresser l'entreprise citoyenne		
Résultats L'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre compétente	**Stratégies** Élaborer des plans d'action reposant sur les résultats du sondage annuel auprès des employés Entamer les discussions avec le groupe de négociation de la convention collective	**Étapes** Maintenir de bons résultats lors des sondages annuels auprès des employés Créer des plans de relève pour les postes clés Renouveler la convention collective en 2023-2024 Accroître les possibilités d'échanges de compétences et de pratiques entre les ponts Améliorer l'analyse du profil démographique du personnel issu des populations noires, autochtones et de couleur et d'autres indicateurs des RH
Objectif : continuer à offrir des occasions de participer à des activités communautaires		
Résultats Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	**Stratégies** Participer aux activités du programme communautaire ConneXion	**Étapes** Continuer la participation au programme communautaire ConneXion

Gestion des Risques

Notre profil de risque

Le profil de risque de la Société comporte douze (12) risques faisant l'objet d'un suivi et d'une gestion indépendantes afin de s'adapter aux changements du marché et du contexte. Profil de risque au mois de novembre 2022 :

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

Viabilité financière	▲↑	Le risque financier est élevé pour la CPIVM en raison de l'exemption de péage et de l'absence d'entente à long terme avec le partenaire concernant le financement. Les besoins en capitaux à moyen et long terme vont au-delà du potentiel de perception de produits pour le portefeuille de ponts et pour les infrastructures. Le dialogue se poursuit avec le gouvernement du Canada au sujet de sources de financement possibles pour la SPFL et la CPIVM, de pair avec une révision cyclique des droits de péage de même que d'autres sources de produits.
Sécurité des actifs et du public	■↓	Les ponts du portefeuille sont sécuritaires et protégés contre toute utilisation abusive ou menace. Toutefois, le risque reste modéré en raison des événements occasionnels de défauts d'arrêt à la douane et de problèmes de santé mentale aux différents ponts. Un plan de sécurité rigoureux et un protocole de haut niveau d'alerte sont en place aux ponts internationaux. Une vidéosurveillance accrue des zones à accès restreint et une équipe spécialisée qui rend compte aux forces de l'ordre locales 24 h/24, 7 j/7 facilitent la gestion du risque.
Cybersécurité	■↑	L'intégrité et la sécurité des données sont essentielles à la prise de décision. Une sensibilisation accrue aux vols de données et aux rançongiciels. Un programme complet de cybersécurité est en cours d'élaboration.
Technologie	■↑	Les solutions technologiques internes en place augmentent le risque de demander un soutien. La technologie actuelle s'est avérée peu fiable pour la perception du péage jusqu'à l'implantation du nouveau système de perception du péage au deuxième trimestre.
Risques organisationnels	■↔	La COVID-19 a eu de graves répercussions sur les ressources de la CPIVM. La SPFL continue de collaborer étroitement avec Transports Canada et son partenaire, la Great Lakes Saint Lawrence Seaway Development Corporation (États-Unis).
Fraude	■↔	Les paiements en argent comptant ont diminué durant la pandémie. Une formation supplémentaire en matière de prévention de la fraude pour les employés et des plans d'audit interne rigoureux sont en place.
Sécurité du public	■↔	Peu de cas de COVID-19 et aucune infection au travail. La politique de vaccination a été suspendue pour les membres du Conseil, les employés, les entrepreneurs et les locataires, conformément aux directives fédérales du gouvernement du Canada.
Gestion de la main-d'œuvre	●	Le risque reste faible.
Partenariats et parties prenantes	●	Le risque reste faible.
Réputation	●	Le risque reste faible.
Infrastructures	●	Le risque reste faible. Puisque le plan d'action concernant les enjeux ESG de la SPFL est en cours d'élaboration, de nouveaux risques sont recensés, évalués et suivis de près par rapport au mandat et aux résultats attendus de la Société.
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernanceESG	●	Le risque reste faible. Puisque le plan d'action concernant les enjeux ESG de la SPFL est en cours d'élaboration, de nouveaux risques sont recensés, évalués et suivis de près par rapport au mandat et aux résultats attendus de la Société.

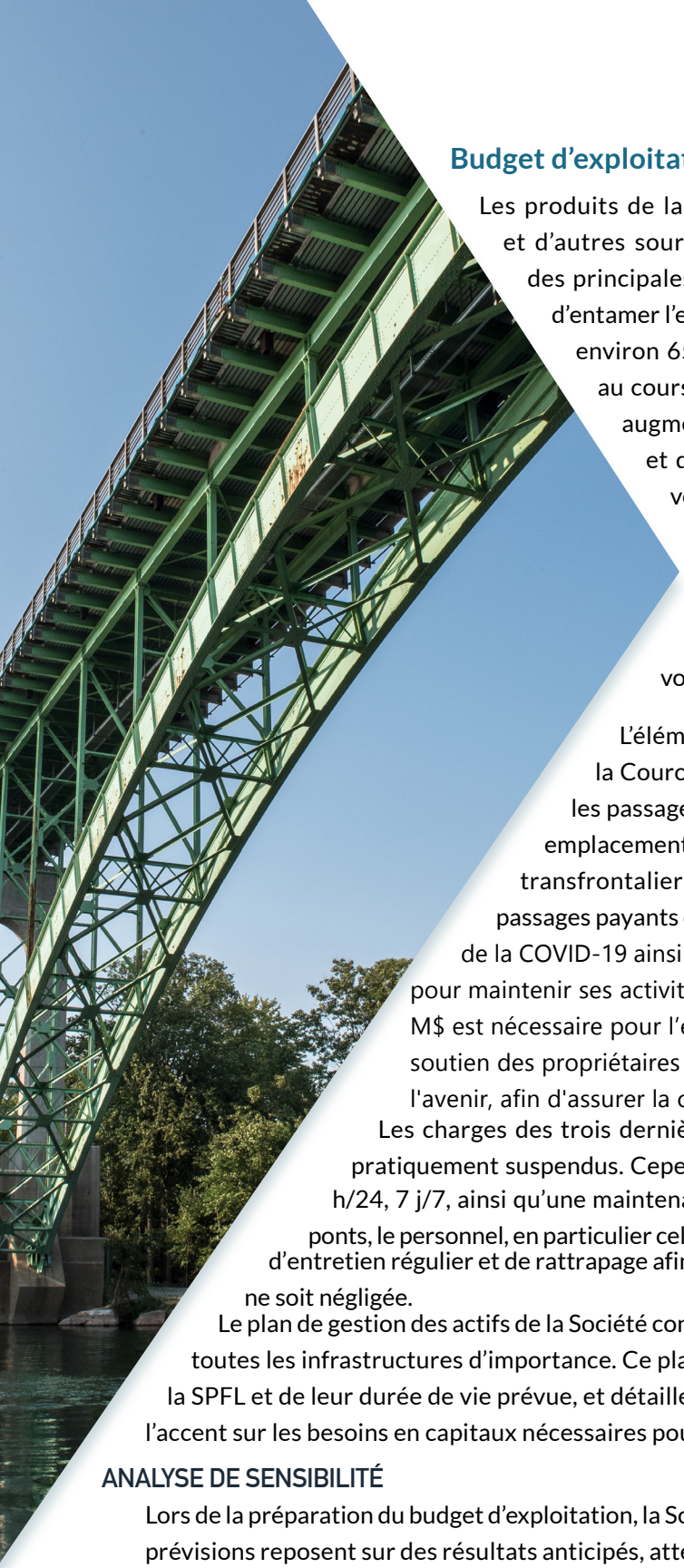
Vue d'Ensemble de la Situation Financière

Situation actuelle

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

Au cours des exercices 2020-2021 et 2021-2022, la SPFL a dû compter sur les fonds d'exploitation fournis par le gouvernement du Canada afin de maintenir en tout temps le niveau approprié d'accessibilité, de sûreté et de sécurité de ses quatre ponts auquel la population canadienne est en droit de s'attendre. Une part importante de ce financement a servi à soutenir le PIVM à Cornwall, car le nombre de passages gratuits, découlant de l'obligation de la Couronne d'accorder le libre passage à la communauté Mohawk, s'est maintenu malgré la pandémie. Il n'y a donc aucune possibilité de réaliser des économies sur les charges, bien qu'on ne perçoive qu'une fraction des produits tirés des passages payants. En 2022-2023, c'est le gouvernement américain qui finance le déficit de la CPIVM.

Tout au long de l'année, la SPFL a été en mesure de maintenir ses activités, d'achever au minimum les projets d'immobilisations critiques et de poursuivre le remboursement de sa dette. Cependant, un nombre important de projets d'immobilisations et de travaux d'entretien préventif ont été reportés de trois ans ou plus. Cela représente un coût de substitution et un risque importants pour la SPFL. L'impossibilité de maintenir les infrastructures vieillissantes en bon état a de graves conséquences sur la longévité et l'état de fonctionnement des actifs. Chaque fois que l'on reporte une réparation, l'ampleur des dégâts augmente de façon exponentielle. Si l'on ajoute à cela l'inflation galopante et l'escalade des coûts dans l'industrie de la construction, les répercussions sont considérables sur le plan d'immobilisations à long terme. Le gouvernement a accordé un secours financier « COVID-19 » de 27,3 M$ sur trois ans à compter de l'exercice 2022-2023 pour permettre à la SPFL de réaliser d'importants projets d'immobilisations immédiats.



Budget d'exploitation

Les produits de la SPFL proviennent d'une combinaison du péage, de la location et d'autres sources (y compris les placements). Par rapport aux produits tirés des principales sources (péage et location) avant la pandémie, la SPFL prévoit d'entamer l'exercice 2023-2024 avec un volume de trafic passager représentant environ 65 % des niveaux antérieurs à la pandémie, puis de passer à 80 % au cours de l'exercice. On s'attend à ce que le volume de trafic passager augmente d'encore 5 % au cours du premier semestre de 2024-2025 et demeure à 85 % pour le reste de la période de planification. Les volumes de trafic commercial devraient se maintenir à la hauteur des volumes antérieurs à la pandémie, car on prévoit une récession. Par conséquent, on ne prévoit aucune augmentation des volumes de trafic. À la suite de l'ouverture du pont international Gordie-Howe vers le milieu de 2025, on prévoit une diminution de 2 % du volume de trafic passager et de 4 % du volume de trafic commercial.

L'élément de financement concerne le PIVM à Cornwall. L'obligation de la Couronne d'accorder le libre passage aux autochtones fait en sorte que les passages gratuits représentent désormais 80 % de tous les passages à cet emplacement. Ce taux dépassait les 90 % durant les restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la pandémie. À la suite de la perte permanente de passages payants découlant des restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 ainsi que d'autres facteurs externes, ce pont nécessitera des fonds pour maintenir ses activités dans un avenir prévisible. Dans l'immédiat, un montant de 1,4 M$ est nécessaire pour l'exercice 2023-2024, et 1 M$ pour l'exercice 2024-2025. Le soutien des propriétaires pourrait être nécessaire, et demandé pour considération à l'avenir, afin d'assurer la continuité des opérations de cette traversée.

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

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

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

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

- **Hypothèses concernant le volume de trafic passager** — Depuis l'entrée en vigueur et la levée des restrictions liées à la COVID-19, les volumes de trafic passager ont été considérablement perturbés. Au début des restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la pandémie, les ponts ont connu une baisse de 95 % des volumes, mais ils connaissent depuis une reprise partielle. Dans le présent plan d'entreprise, l'hypothèse retenue est que, d'ici la fin de l'exercice 2023-2024, les volumes augmenteront pour atteindre environ 80 % des volumes antérieurs à la pandémie. On prévoit que les volumes augmenteront à 85 % au cours des six premiers mois de l'exercice 2024-2025, puis qu'ils se stabiliseront à 85 % par la suite. Une variation du trafic passager de 10 % entraînerait une diminution ou une augmentation des produits de 1,4 M$.

- **Hypothèses concernant le volume de trafic commercial** — Au cours des premiers mois de la pandémie, il y a eu une baisse des volumes de trafic commercial, lesquels sont revenus aux volumes habituels à la fin de l'exercice 2020-2021, et demeurent stables. Cependant, avec la probabilité d'un ralentissement économique et la possibilité d'une récession, ce plan d'entreprise n'intègre pas une croissance des volumes de trafic commercial. Une variation du trafic commercial de 10 % entraînerait une diminution ou une augmentation des produits de 2,5 M$.

- **Taux de change** — Au cours des cinq dernières années civiles (de 2017 à 2021), le taux de change a varié de 0,09 $ (un seuil de 1,25 et un plafond de 1,34). Étant donné que le PIMI et le PISSM fonctionnent principalement en dollars américains, les fluctuations du taux de change ont un impact direct sur les produits et les charges liées au péage. Ce plan d'entreprise comprend un taux de change de 1,4 pour 2023-2024 et de 1,3 pour 2024-2025, puis de 1,25 par la suite. Une variation de 0,09 $ du taux de change diminue ou augmente le revenu net de 0,2 M$.

- **Inflation** — Le taux d'inflation annuel se situe habituellement entre 1 % et 3 %. Cependant, le Canada connaît actuellement un taux d'inflation de 7 %, et les États-Unis un taux d'inflation de 9 %. Cette situation a un effet direct sur le prix des marchandises. Une variation de l'inflation de 1 % entraînerait une diminution ou une augmentation des charges de 0,2 M$.

- **Charges salariales** — Les charges salariales représentent plus de 50 % des charges d'exploitation. Puisque le coût de la vie subit l'influence directe de l'inflation, il est susceptible d'entraîner une augmentation des charges salariales lors des négociations salariales. Une variation des salaires de 1 % entraînerait une diminution ou une augmentation annuelle composée des charges de 0,2 M$.

Au cours de la période de planification, le budget pour les acquisitions d'immobilisations est de 39,5 M$. Une variation de l'inflation de 1 % entraînerait une augmentation ou une diminution de 0,4 M$.

Budget d'immobilisations

Les effets de la forte baisse du trafic passager en raison de la pandémie ont eu de graves conséquences sur les dépenses d'immobilisations de la SPFL. La moitié des principales structures de ponts de la SPFL atteindront bientôt ou ont déjà dépassé la durée de vie de 75 ans. L'épuisement des réserves financières de la SPFL et les

années consécutives de report des projets d'infrastructures font en sorte que la SPFL se trouve dans une situation de financement nettement déficitaire. Au PIVM, en raison de l'obligation de la Couronne d'accorder les passages gratuits à la collectivité autochtone, une décennie de baisses des produits tirés du péage, lesquels ont fortement dépassé les passages payants, a également placé le pont du chenal sud, vieux de 63 ans, en situation de grave déficit. De plus, les besoins en capitaux du PIMI, vieux de 84 ans, sont exponentiels. En soutien au mandat de la Société et à l'atténuation de l'impact global des restrictions sur les déplacements transfrontaliers, le gouvernement a accordé un secours financier « COVID-19 » de 22,9 M$ pour les exercices 2023-2024 et 2024-2025 afin de permettre à la SPFL d'investir dans des projets d'infrastructure d'immobilisations et de stabiliser la situation financière à court terme de la Société.

Le besoin de financement s'étend sur plusieurs années du présent plan, car la majorité des fonds générés par les activités seront nécessaires pour soutenir les obligations de la dette et les activités courantes.

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

- Pont Blue Water :
  - travaux de restauration du tablier sur les deux travées;
  - travaux de renforcement de la sécurité;
- Pont international de la voie maritime :
  - sûreté du pont;
  - remplacement d'équipement essentiel.
- Pont international des Mille-Îles :
  - réfection du pont.

De plus, la SPFL a soumis des demandes de financement pour ses immobilisations au FNCC. S'ils sont approuvés, ces projets porteront sur des éléments importants du plan d'immobilisations des installations et des infrastructures afin de réduire le coût de remplacement en raison de l'hyperinflation, d'améliorer le bilan environnemental, d'assurer la sûreté et la sécurité, de faciliter le transit des marchandises entre le Canada et les États-Unis et de tirer parti de l'innovation pour améliorer l'efficacité des ports d'entrée du Canada.

Pour sa survie, la SPFL a reporté la plupart des projets et des charges discrétionnaires. Cependant, ces reports ont entraîné une augmentation des charges d'entretien et de réparation. Les coûts augmentent rapidement en raison de l'inflation, des contraintes d'approvisionnement et de l'hyperinflation, évaluée à 9 % par an. Le financement public approuvé s'élève à 22,9 M$ pour les deux prochaines années. De plus, la SPFL a besoin de réaliser des projets d'une valeur de 17 M$ supplémentaires juste pour maintenir les activités de base. Afin de réaliser de véritables progrès en matière d'infrastructures durables, la SPFL prévoit d'effectuer d'autres demandes de financement.

En plus du financement approuvé, la SPFL a collaboré avec Transports Canada à maintenir le financement de 24 M$ pour le déménagement des installations de la CPIVM.

Survol de la dette

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

Les obligations de la SPFL, d'une valeur de 110 M$, devraient être entièrement remboursées en juillet 2027 grâce aux paiements semestriels continus. Au cours des cinq prochains exercices financiers, la SPFL devra encore effectuer des paiements d'une valeur de près de 40 M$ pour satisfaire les détenteurs d'obligations. Cette dette, héritée de la fusion entre la SPFL et l'ancienne Société, l'Administration du pont Blue Water, nécessite des paiements d'une valeur de près de 9 M$ par an. Ces paiements empêchent la SPFL d'autofinancer d'importants projets d'immobilisations.

En 2021, la SPFL a assumé une grande partie de ses besoins de trésorerie liés à la pandémie en utilisant une facilité de crédit de 10 M$. Le remboursement de cette facilité de crédit sera amorti sur un certain nombre d'années. À l'origine, elle devait toutefois uniquement servir au remboursement des obligations pour l'exercice 2022-2023 uniquement. Les économies réalisées sur les charges au cours de l'exercice 2022-2023 permettent à la SPFL de prolonger l'utilisation de la facilité de crédit. La Société ne cherche actuellement aucune autre facilité de crédit.

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

Priorités d'exploitation à court terme

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

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

- la reprise des activités après la pandémie de COVID-19;
- un service à la clientèle de qualité;
- la rénovation des installations aux ponts;
- la création complète d'un plan pour les enjeux ESG, y compris un rapport annuel du GIFCC;
- une autonomie financière pour les activités courantes;
- une discussion avec les partenaires pour améliorer l'application de l'article 6 de la Loi sur les douanes en ce qui concerne les installations financées pour les organismes publics;
- de bonnes relations avec les intervenants;
- le maintien de l'engagement intrinsèque des employés.

ADDENDAS

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

Directives ministérielles

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

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

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

https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/12/16/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports

Minister of Transport | Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

Pascale Daigneault
Présidente du conseil d'administration
Société des ponts fédéraux Limitée
pdaigneault@federalbridge.ca

Madame Daigneault,

Comme vous le savez, par suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit comme ministre des Transports. Mes priorités ont été décrites dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a remise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la façon dont la Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) contribuera à concrétiser ces priorités.

En tant que ministre responsable de la SPFL devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive afin de faire en sorte que le réseau de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je suis conscient que les mesures d'atténuation de la pandémie, telles que les restrictions des voyages transfrontaliers, ont considérablement réduit le nombre de passages aux ponts de la SPFL et, en conséquence, les recettes de péage et les activités de la SPFL. Voilà pourquoi le gouvernement a affecté 30 607 000 $ de fonds de relance de la COVID-19 sur trois ans pour permettre à la SPFL de poursuivre l'exploitation sécuritaire des ponts de son portefeuille.

Lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, ma priorité était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports sous réglementation fédérale. Je vous remercie de l'engagement dont vous avez fait preuve en élaborant et en mettant en œuvre la politique de vaccination de votre Société. Ensemble, nous avons atténué les répercussions de l'infection et la gravité de la maladie pour les voyageurs et les travailleurs du secteur des transports, et nous avons augmenté le taux d'utilisation des vaccins, élargissant ainsi la protection sociétale. À mesure que la situation de la COVID évolue, nous continuons à ajuster nos mesures en conséquence, comme nous l'avons fait en juin de cette année. J'apprécie la collaboration constante de la Société alors que notre réponse à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

S’assurer que les biens et les personnes peuvent se déplacer efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d’approvisionnement et des réseaux de transport robustes et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le budget 2022. L’exploitation continue des ponts de la SPFL est importante pour le maintien de chaînes d’approvisionnement hautement intégrées et vitale pour la circulation transfrontalière de biens et de services essentiels. Je suis convaincu que la Société s’efforcera de réduire et de prévenir les goulots d’étranglement dans le réseau de transport du Canada et de faciliter la circulation entre le Canada et les États-Unis. Je vous encourage à collaborer avec mes fonctionnaires pour veiller à ce que la SPFL demeure prête à atténuer de façon proactive les nouveaux incidents et dangers, y compris les menaces à la cybersécurité, et à y réagir.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement du Canada en vue de rebâtir l’économie, de créer des emplois pour la classe moyenne et de veiller à ce que l’industrie demeure concurrentielle. La *Loi sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a enchâssé dans le cadre législatif les efforts que le Canada déploie pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre au niveau net zéro d’ici 2050. Je m’attends à ce que la SPFL cherche des occasions de faire progresser les mesures qui contribuent à la transition du Canada vers des émissions nettes zéro, et qu’elle prenne en compte les objectifs liés à cette priorité dans toutes ses activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le budget 2021 a annoncé que les sociétés d’État du Canada feraient preuve de leadership en matière climatique en adoptant les normes du *Task Force on Climate Related Financial Disclosures* (ou Groupe de travail sur la publication d’informations financières relatives au climat), ou des normes plus rigoureuses et acceptables. Je rappelle à la SPFL qu’elle doit commencer à rendre compte de ses risques financiers liés au climat d’ici 2024.

Un autre pilier du plan du gouvernement est de continuer à s’attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui persistent dans le tissu de notre société. Je m’attends à ce que la SPFL nous accompagne alors que nous avançons plus vite et plus loin sur la voie de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration concrets avec les collectivités autochtones locales. En ce qui concerne les sociétés d’État, cela devrait inclure, entre autres, la consultation auprès des collectivités autochtones, s’il y a lieu, et l’intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l’organisation.

La diversité et l’équité au sein de l’effectif de la SPFL amélioreront sa capacité à réaliser tous ses objectifs, et je m’attends à ce que la SPFL, lorsqu’elle s’engage dans un processus d’embauche, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d’équité, de diversité et d’inclusion. J’espère que la SPFL veillera toujours à faire sa part, conformément à la *Loi canadienne sur*

l'accessibilité, pour contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes handicapées.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction dans le portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes handicapées) ainsi que des membres des groupes ethniques et culturels. À titre de présidente, vous serez invitée à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales à la gouverneure en conseil.

En ce qui a trait aux priorités du gouvernement énoncées dans la présente lettre, je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme soient clairement énoncés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès vers ces objectifs soient décrits dans vos rapports annuels subséquents. Dans la mesure où cela est du ressort de la SPFL, je vous demande aussi de veiller à ce que les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment tôt, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps opportun.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et de la première dirigeante s'inscrivent dans un cadre cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer le rendement de votre première dirigeante soient conformes aux pratiques exemplaires en matière d'élaboration d'objectifs précis et mesurables, fondés sur des comportements observables dans les domaines où votre première dirigeante peut exercer une influence suffisante pour obtenir les résultats souhaités. La justification de l'évaluation globale de votre première dirigeante doit clairement répertorier les raisons pour lesquelles votre conseil d'administration attribue cette évaluation et les objectifs de rendement qui ont été les plus importants pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques des titulaires de charges publiques demeurent. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils d'administration devraient veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives de la gouverneure en conseil et aux directives ministérielles.

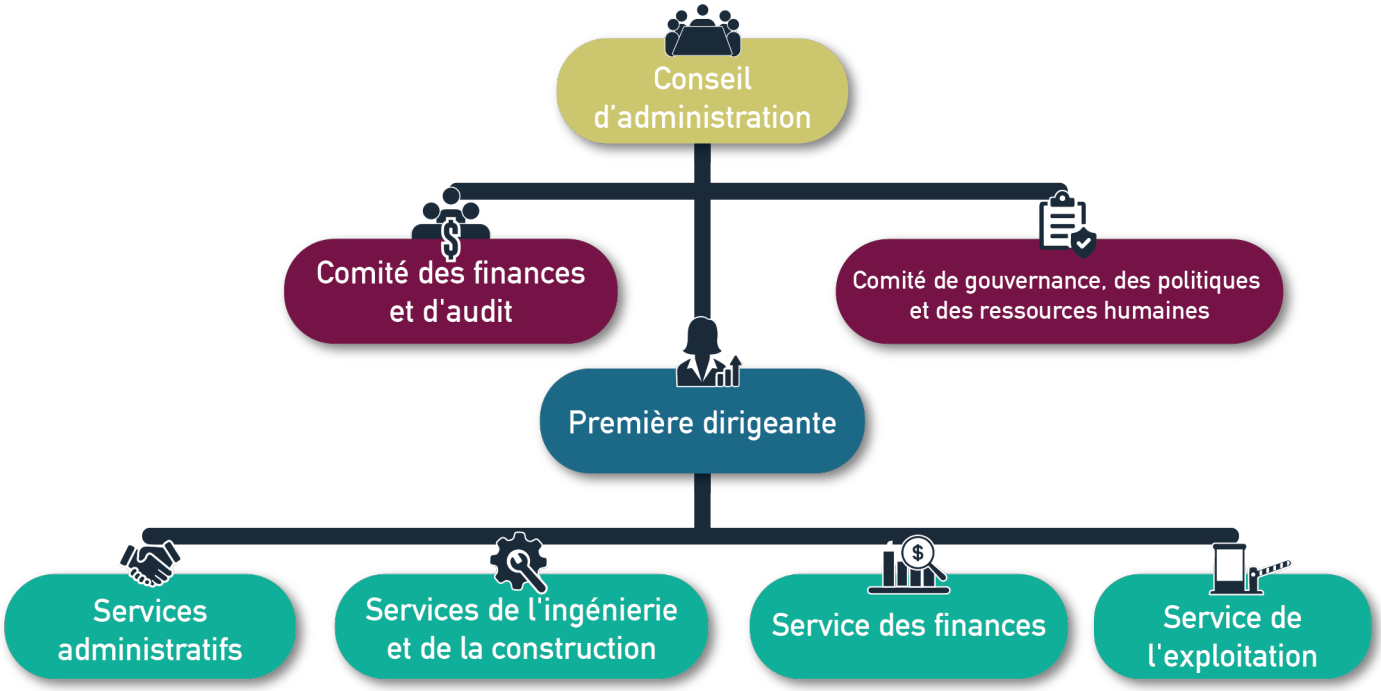
C'est un honneur de servir les Canadiens en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme la SPFL.

Je vous prie d'agréer, Madame Daigneault, mes salutations distinguées.

L’honorable Omar Alghabra, C.P., député
Ministre des Transports

Structure de Gouvernance d'Entreprise

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



Les activités du pont Blue Water et celles du PIVM sont gérées directement, ou par l'entremise d'une filiale de la SPFL, tandis que la SPFL assure un rôle de liaison avec les autorités locales pour l'exploitation du PISSM et du PIMI.

Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

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

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

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

Administrateurs

Poste	Lieu	Date de nomination Date	Terme
Pascale Daigneault Présidente	SARNIA, ONTARIO	LE 9 MAI 2021	5 ANS
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Vice-présidente	MONTRÉAL, QUÉBEC	LE 6 JUIN 2018*	4 ANS
Natalie Kinloch, Administratrice et première dirigeante	NORTH GLENGARRY, ONTARIO	LE 1ER FÉVRIER 2019	5 ANS
John Lopinski Administrateur	PORT COLBORNE, ONTARIO	LE 1ER FÉVRIER 2022	4 ANS
Andrew Travis Seymour Administrateur	OTTAWA, ONTARIO	LE 6 JUIN 2018*	4 ANS
Rakesh Shreewastav Administrateur	TORONTO, ONTARIO	LE 9 MAI 2019*	4 ANS
Siège vacant Administrateur	N/A	N/A	N/A

* Indique que ces administrateurs continuent de siéger au Conseil d'administration de la SPFL, mais que la Société attend les nominations pour ces postes ou expirant bientôt.

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

Comités

COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

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

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

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

COMITÉ DE GOUVERNANCE, POLITIQUES ET RESSOURCES HUMAINES

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

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

PROGRAMME D'AUDITS

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

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

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

Cadres supérieurs

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

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

Les détails de la rémunération annuelle du personnel de gestion clé sont disponibles dans les rapports annuels de la société.

Exploitation des ponts

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

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

Résultats Escomptés

Ce qui suit donne un aperçu du rendement de la Société à ce jour et des résultats escomptés pour l'avenir.

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	Pourcentage de projets hautement prioritaires recensés dans les rapports d'inspection des ponts et terminés selon l'échéancier et le budget	100 %	Rapports d'entretien du service de l'exploitation et des partenaires
	Pourcentage des projets d'immobilisations courants terminés selon l'échéancier et le budget	Plus de 90 %	Documents d'approvisionnement et dossiers financiers
	Pourcentage de numérisation de la liste des actifs et du système d'information géographique (SIG)	100 % de la cartographie (SIG) 100 % de la liste des actifs de tous les ponts	Rapports internes de gestion des actifs
Une amélioration de la fluidité de la circulation et une réduction du temps de marche au ralenti	Étude sur les GES	À réaliser	Rapports internes sur l'exploitation
	Pourcentage d'amélioration des principaux goulets d'étranglement déterminés	Une amélioration de plus de 5 % par rapport à la ligne de référence à établir dans l'étude sur les GES	Rapports internes sur l'exploitation
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	Nombre de projets de collaboration mis en œuvre	Environ 1 par an	Rapports internes sur les projets
	Conclusion de l'entente de règlement entre la Couronne et le CMA	Selon l'échéancier défini par la Couronne	Nouvelle entente
	Mise en œuvre d'une solution à long terme pour la gouvernance du PIVM	Réalisation dans les 24 mois suivant l'entente binationale	Nouvelle entente Décisions du gouvernement
	Maintien de la part de soutien apporté à la collectivité	Plus de 100 heures	Rapports des RH

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une gestion et une résilience environnementale accrues	Les indicateurs de rendement pour les enjeux ESG sont en cours d'élaboration	Les cibles des enjeux ESG sont en cours d'élaboration	Le cadre d'enjeux ESG
L'assurance que l'infrastructure technologique est stable et sûre	Nombre de cyberattaques et d'incidents	Aucune brèche de sécurité externe Aucune brèche de sécurité interne liée à la confidentialité des données	Les rapports sur les TI
	Pourcentage de temps de disponibilité	Plus de 99 %	Les rapports sur les TI
La viabilité financière de la SPFL	Augmentation annuelle de l'utilisation du programme ConneXion	Plus de 5 %	Les rapports internes du système de perception du péage
	Garantie d'un flux de trésorerie positif à long terme	Produits tirés du péage : plus de 38 M$ par an Flux de trésorerie pour l'exploitation : plus de 10 M$ par an	L'audit annuel des états financiers consolidés
	Pourcentage des remboursements de la dette effectués au complet et à temps	100 %	L'audit annuel des états financiers consolidés
L'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre compétente	Maintien de l'engagement des employés dans toute l'organisation	Taux d'engagement : plus de 80 %	Sondage annuel auprès des employés
	Atténuation du taux de roulement des employés	Taux de roulement : moins de 15 %.	Les rapports des RH
	Questionnaire de déclaration volontaire des employés sur la diversité de l'emploi	Diversité - Groupes désignés : plus de 65 % - Postes de direction occupés par des femmes : plus de 40 % - Employés bilingues : plus de 20 % - Écart de diversité entre les sexes : moins de 10 %. - Employés autochtones : plus de 10 % - Employés issus de minorités visibles : plus de 8 %	Les questionnaires de déclaration volontaire des employés

Première Dirigeante Engagement à l'Égard des Résultats

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

Natalie Kinloch

le 26 janvier 2023

Natalie Kinloch,
Première dirigeante
La Société des ponts fédéraux Limitée

Date

Déclaration du Dirigeant Principal des Finances

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

1. La nature et l'étendue des renseignements financiers et connexes sont raisonnables et les hypothèses ayant une incidence importante sur les besoins financiers connexes sont définies et corroborées.

2. Le plan énonce les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la sensibilité des exigences financières aux changements d'hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques associés avec l'observation qui suit.

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

3. Le plan indique les besoins en ressources financières et ceux-ci sont conformes aux hypothèses énoncées. De plus, il présente des options visant à limiter les coûts.

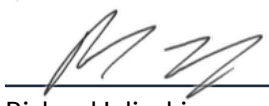
4. Le plan propose un financement suffisant pour répondre aux besoins de la Société pendant la durée prévue au présent plan d'entreprise.

5. Le plan d'entreprise est conforme aux lois et aux politiques de gestion financière pertinentes, et les instances appropriées sont en place (ou sont recherchées comme indiqué dans le présent plan d'entreprise).

6. Des contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la Société et de sa filiale en propriété exclusive, avec la remarque ci-après.

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

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



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

le 26 janvier 2023
Date

États Financiers

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

Prévisions pour 2022-2023 — La diminution importante du trafic international sur les ponts découlant des restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19 a épuisé les réserves financières de la SPFL. Au quatrième trimestre de 2021-2022, la SPFL a dû retirer une facilité de crédit de 10 M$ pour assurer la poursuite de ses activités. Si l'on compare la trésorerie et les investissements au 31 mars 2022 au solde de trésorerie prévu au 31 mars 2023, on constate une diminution de plus de 2,5 M$ en une seule année. Le contexte changeant lié aux restrictions de déplacement transfrontalier, qui ont été levées au Canada le 1er octobre 2022, continue d'avoir d'importantes répercussions sur les revenus. De plus, l'incertitude entourant l'introduction possible de restrictions et les changements marqués de comportement de la clientèle minent la confiance à l'égard des prévisions de produits. Les résultats financiers présentés dans le présent document constituent les meilleures estimations de la direction, et les résultats réels peuvent différer des résultats prévus.

Perspectives budgétaires — Une combinaison de réductions permanentes de produits (par rapport aux années précédentes) et d'incertitude en ce qui a trait aux charges à court terme bouleverse les perspectives financières du prochain plan quinquennal. L'inflation galopante, la hausse des coûts de construction et les forts taux d'intérêt que connaît actuellement l'économie canadienne alimentent cette incertitude. La Société, qui entame également une année de négociation collective dans ce contexte, a formulé des hypothèses quant aux augmentations salariales potentielles. Le présent plan comprend de nombreuses autres hypothèses de planification importantes susceptibles de changer si les gouvernements décident de modifier ou d'imposer de nouvelles restrictions à la frontière. Compte tenu des hypothèses de planification actuelles, on prévoit un délai de plusieurs années avant de pouvoir commencer à accumuler les réserves de capitaux nécessaires, soit pas avant l'exercice 2027-2028.

Critères de planification financière

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

VOLUMES DE TRAFIC :

Depuis plus de trois exercices financiers, les volumes de trafic ont considérablement diminué. La SPFL ne prévoit aucun retour aux volumes habituels de trafic transfrontalier durant la période de planification. Bien que la SPFL prévoit des améliorations par rapport aux volumes observés en 2022-2023, les volumes de trafic passager devraient passer de 65 % à 80 % durant l'exercice 2023-2024. On prévoit une croissance supplémentaire de 5 % au premier semestre de 2024-2025. On prévoit que les volumes de trafic passager se maintiendront par la suite à 85 % des volumes antérieurs à la pandémie. De nombreux facteurs influencent le trafic transfrontalier aux ponts. Cela comprend notamment le taux de change, l'ouverture ou la fermeture d'industries de part et d'autre de la frontière, les politiques publiques, les gains d'efficacité en matière de traitement à la douane, les tarifs douaniers, le taux de change, l'évolution des préférences de la clientèle ou la perception du public (y compris à l'égard de la COVID-19,) pour ne nommer que ceux-là. Il est évident que les habitudes des personnes habitant le long de la frontière et qui effectuaient des déplacements transfrontaliers quotidiens ont été perturbées, voire carrément interrompues. Rien ne garantit la reprise de ces habitudes, car le comportement des voyageurs a davantage changé qu'à la suite des événements du 11 septembre, et cette situation risque de s'amplifier en raison des taux de change défavorables, des risques de récession et d'une forte inflation. Les volumes de trafic commercial devraient rester similaires à ceux des années précédentes, si l'on exclut les premiers effets de la pandémie.

CHANGEMENTS ATTRIBUABLES À LA CONCURRENCE :

- Pont international Gordie-Howe — L'entrée en service du nouveau pont est prévue au cours de l'exercice 2025-2026. De plus, on s'attend à une réduction du trafic au pont Blue Water à la suite de cette mise en service de l'ordre de 2 % pour le trafic passager et de 4 % pour le trafic commercial (par rapport à une année type antérieure à la pandémie).
- Pont Ambassador — Tout changement planifié ne devrait pas survenir avant la fin de la période de planification en cours.
- On ne prévoit aucun autre changement notable aux volumes de trafic aux ponts de la SPFL lié à l'exploitation des ponts concurrents.

ÉCONOMIE:

Puisque le Canada est déjà officiellement en récession depuis l'automne 2022, on s'attend à une baisse de la croissance économique. On ne s'attend pas à une récession de courte durée. À cela s'ajoutent une inflation record et une hausse de la dette des ménages. Par conséquent, cela pourrait avoir un impact sur les volumes de trafic commercial, en raison des répercussions sur la demande de biens, des dépenses effectives et des taux de change. Ces facteurs peuvent également nuire à la capacité des consommateurs à voyager à l'étranger.

SÛRETÉ ET SÉCURITÉ :

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

TAUX D'INFLATION :

Augmentation globale du coût des biens et services courants. Au cours de la période de planification, la SPFL prévoit un taux d'inflation de 6 % en 2023-2024, de 5 % en 2024-2025, puis de 4 % par la suite. Les augmentations de salaire, lorsqu'elles sont connues, sont incluses dans le montant des charges annuelles.

HYPERINFLATION:

Il s'agit de l'inflation, mais plus précisément de l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et des matériaux pour la construction d'installations ou d'autres infrastructures. Il s'agit d'un taux qui dépasse généralement celui de l'inflation. Dans le contexte économique actuel, il dépasse largement le taux d'inflation. Pour cette raison, compte tenu des résultats du marché de l'année précédente et après consultations auprès de firmes d'ingénierie externes, le présent plan prévoit un taux d'hyperinflation annuel de 9 % en 2023-2024 et de 6 % par la suite.

TAUX DE CHANGE :

2023-2024	1 $ CA = 0,71 $ US	1 $ US = 1,40 $ CA
2024-2025	1 $ CA = 0,77 $ US	1 $ CA = 1,30 $ US
À compter de 2025-2026	1 $ CA = 0,80 $ US	1 $ US = 1,25 $ CA

TAUX D'INTÉRÊT

On s'attend généralement à ce que les taux d'intérêt amorcent une baisse lente et régulière, car ils varient en fonction du taux préférentiel du Canada, qui devrait s'établir à 6 % en 2023-2024, à 5 % en 2024-2025 et à 4 % par la suite.

Situation financière

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
ACTIF								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 802	5 812	5 999	4 147	3 170	3 252	3 270	3 514
Placements	6 247	4 500	-	3 000	2 000	2 000	-	1 000
Comptes clients et autres débiteurs	1 581	1 500	500	1 500	1 500	500	500	500
Charges payées d'avance	1 269	1 303	1 220	1 220	1 300	1 380	1 475	1 575
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	17 899	13 115	7 719	9 867	7 970	7 132	5 245	6 589
Actifs non courants								
Actif immobilisé	365 356	354 120	354 232	345 051	347 014	333 534	319 572	305 409
Mesures incitatives à la location	182	163	163	144	125	110	95	80
Placements	-	2 000	-	2 000	2 000	-	-	2 000
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	365 538	356 283	354 395	347 195	349 139	333 644	319 667	307 489
TOTAL DE L'ACTIF	383 437	369 398	362 114	357 062	357 109	340 776	324 912	314 078
PASSIF								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	4 702	3 000	3 000	3 000	3 000	4 000	4 000	4 000
Avantages sociaux	1 199	1 204	1 204	1 209	1 214	1 170	1 176	1 183
Retenues de garantie	380	50	50	50	40	33	15	40
Produits reportés	2 493	2 542	2 542	2 542	3 107	3 086	3 233	3 272
Contrats de location immobilisés	221	231	231	238	244	203	-	-
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	6 312	6 737	6 737	7 191	7 675	8 192	4 301	-
Financement reporté	3 450	3 966	3 708	4 492	4 539	4 501	4 307	4 154
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	19 157	18 130	17 872	19 122	20 219	21 585	17 432	13 049
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	900	685	685	448	203	-	-	-
Emprunts à payer	9 567	9 167	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167
Obligations à payer	34 094	27 358	27 358	20 168	12 493	4 301	-	-
Avantages sociaux	8 087	8 811	8 811	8 811	8 811	9 511	10 261	11 061
Produits reportés	1 063	912	912	761	610	459	308	157
Financement reporté	93 973	94 301	95 147	95 763	108 128	103 627	99 320	95 166
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	147 684	141 234	142 080	134 718	138 612	125 865	117 456	113 551
TOTAL DU PASSIF	166 841	159 364	159 952	153 840	158 831	147 450	134 888	126 600
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non répartis	216 584	210 042	202 170	203 230	198 286	193 334	190 032	187 486
Cumul des autres éléments du résultat global	12	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	216 596	210 034	202 162	203 222	198 278	193 326	190 024	187 478
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	383 437	369 398	362 114	357 062	357 109	340 776	324 912	314 078

Résultat

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL								
				Budget				
au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
PRODUITS								
Droits de péages et services	25 048	28 650	25 863	31 563	33 519	33 041	35 094	35 219
Contrats de location et permis	1 871	2 965	2 082	3 662	3 761	3 774	3 798	3 824
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	4 482	6 122	3 938	6 860	6 721	6 900	6 900	7 300
Intérêts	42	101	99	109	109	109	110	110
Autre	184	134	65	283	226	227	228	229
TOTAL DES PRODUITS	31 627	37 972	32 047	42 477	44 336	44 051	46 130	46 682
CHARGES								
Fonctionnement	5 331	5 546	5 937	6 922	7 224	7 392	7 605	7 825
Charges au pont international des Mille-Îles	3 604	5 037	5 037	6 021	5 847	5 789	5 932	6 081
Fonctionnement	5 710	6 302	6 715	7 626	7 901	8 006	8 731	8 661
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 743	4 023	4 245	4 599	4 932	4 979	5 100	5 221
Administration	6 617	6 784	7 293	7 807	8 068	8 293	8 528	8 819
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	834	-	-	713	510	-	-	-
Amortissement	19 318	18 517	20 008	18 543	18 468	17 604	17 092	16 550
TOTAL DES CHARGES	45 157	46 209	49 235	52 231	52 951	52 063	52 988	53 157
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(13 530)	(8 237)	(17 188)	(9 755)	(8 615)	(8 012)	(6 858)	(6 475)
FINANCEMENT PUBLIC								
Financement lié aux charges d'exploitation	10 845	880	880	1 427	1 019	-	-	-
Amortissement de financement reporté	3 752	3 579	3 688	3 966	4 492	4 539	4 501	4 307
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	14 597	4 459	4 568	5 393	5 511	4 539	4 501	4 307
POSTES HORS EXPLOITATION								
Charges d'intérêt	(2 998)	(2 784)	(2 784)	(2 450)	(1 841)	(1 479)	(945)	(378)
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(2 998)	(2 784)	(2 784)	(2 450)	(1 841)	(1 479)	(945)	(378)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(1 931)	(6 562)	(15 404)	(6 812)	(4 946)	(4 952)	(3 302)	(2 546)

FINANCEMENT PUBLIC

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Crédits alloués par le gouvernement du Canada								
Crédit parlementaire 1 — Paiements à la Société								
Financement autorisé	18 497	5 303	5 303	7 381	17 923	-	-	-
Financement non accessible	(9 347)	-	-	-	-	-	-	-
Financement périmé	-	(880)	-	-	-	-	-	-
Appui financier total accédé	*9 150*	*4 423*	*5 303*	*7 381*	*17 923*	-	-	-
Grand Total	**9 150**	**4 423**	**5 303**	**7 381**	**17 923**	**-**	**-**	**-**
Rapprochement du financement public								
Financement total reçu pour l'exercice en cours	9 150	4 423	5 303	7 381	17 923	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	5 847	3 579	3 688	3 966	4 492	4 539	4 501	4 307
Financement public reporté	(400)	(4 423)	(4 423)	(5 954)	(16 904)	-	-	-
Montant total comptabilisé dans l'énoncé d'exploitation	14 597	3 579	4 568	5 393	5 511	4 539	4 501	4 307
Solde des dépenses en capital reportées								
Solde en début d'exercice	102 870	97 423	96 966	98 267	100 255	112 667	108 128	103 627
Financement public comptabilisé au cours de l'exercice	400	4 423	4 423	5 954	16 904	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	(5 847)	(3 579)	(3 688)	(3 966)	(4 492)	(4 539)	(4 501)	(4 307)
Solde en fin d'exercice	**97 423**	**98 267**	**97 701**	**100 255**	**112 667**	**108 128**	**103 627**	**99 320**

Flux de trésorerie

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	Budget 2024-25	Budget 2025-26	Budget 2026-27	Budget 2027-28
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Résultat net (perte nette)	(1 931)	(6 562)	(15 404)	(6 812)	(4 946)	(4 952)	(3 302)	(2 546)
Rectifications :								
Amortissement de financement reporté	(3 752)	(3 579)	(3 777)	(3 966)	(4 492)	(4 539)	(4 501)	(4 307)
Amortissement des immobilisations corporelles	19 318	18 517	20 008	18 543	18 468	17 604	17 092	16 550
Variation des avantages sociaux	699	729	5	5	5	656	756	807
Perte à la cession d'actifs	45	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(86)	81	1 080	-	-	1 000	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	1 565	(34)	83	83	(80)	(80)	(95)	(100)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	2 260	(1 702)	(2 212)	-	-	1 000	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	-	(330)	(330)	-	(10)	(7)	(18)	25
Augmentation (diminution) des paiements anticipés	(2 095)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits reportés	(120)	(102)	(102)	(151)	414	(172)	(4)	(112)
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	11	19	19	19	19	15	15	15
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	15 914	7 037	(630)	7 721	9 379	10 525	9 943	10 332
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(400)	(4 423)	(4 423)	(5 954)	(16 904)	-	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(7 432)	(2 858)	(2 783)	(3 520)	(3 527)	(4 124)	(3 130)	(2 387)
Financement reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	400	4 423	5 216	5 954	16 904	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	(6 023)	(253)	8 249	1 500	1 000	2 000	2 000	(3 000)
Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement	(13 455)	(3 111)	6 259	(2 020)	(2 527)	(2 124)	(1 130)	(5 387)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Produits (remboursement) de la dette obligataire	(5 915)	(6 311)	(6 312)	(6 736)	(7 191)	(7 675)	(8 192)	(4 301)
Produits (remboursement) d'emprunts	7 425	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	(187)	(205)	(204)	(230)	(239)	(244)	(203)	-
Flux de trésorerie nette (affectée) aux activités de financement	1 323	(6 916)	(6 916)	(7 366)	(7 830)	(8 319)	(8 795)	(4 701)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 782	(2 990)	(1 287)	(1 665)	(977)	82	18	244
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	5 020	8 802	7 286	5 812	4 147	3 170	3 252	3 270
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	8 802	5 812	5 999	4 147	3 170	3 252	3 270	3 514

Variations des capitaux propres

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES								
exercice se terminant le 31 mars				Budget				
(en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	**217 583**	216 596	217 566	210 034	203 222	198 278	193 326	190 024
Résultat net (perte nette)	**(1 931)**	(6 562)	(15 404)	(6 812)	(4 946)	(4 952)	(3 302)	(2 546)
Gains actuariels (pertes)	**924**	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	**20**	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	**216 596**	210 034	202 162	203 222	198 278	193 326	190 024	187 478
Constitués de :								
– Bénéfices non distribués	**216 584**	210 042	202 170	203 230	198 286	193 334	190 032	187 486
– Montants cumulés des autres éléments du résultat global	**12**	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)

Budgets d'exploitation et d'immobilisations

BUDGET D'EXPLOITATION								
exercice se terminant le 31 mars				Budget				
(en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
FINANCEMENT								
Péages	25 048	28 650	25 863	31 563	33 519	33 041	35 094	35 219
Contrats de location et permis	1 871	2 965	2 082	3 662	3 761	3 774	3 798	3 824
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	4 482	6 122	3 938	6 860	6 721	6 900	6 900	7 300
Intérêts	42	101	99	109	109	109	110	110
Autre	184	134	65	283	226	227	228	229
Crédits parlementaires du gouvernement fédéral	10 845	880	880	1 427	1 019	-	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT	42 472	38 852	32 927	43 904	45 355	44 051	46 130	46 682
CHARGES								
Fonctionnement	5 331	5 546	5 937	6 922	7 224	7 392	7 605	7 825
Charges au pont international des Mille-Îles	3 604	5 037	5 037	6 021	5 847	5 789	5 932	6 081
Entretien	5 710	6 302	6 715	7 626	7 901	8 006	8 731	8 661
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 743	4 023	4 245	4 599	4 932	4 979	5 100	5 221
Administration	6 617	6 784	7 293	7 807	8 068	8 293	8 528	8 819
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	834	-	-	713	510	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	25 839	27 692	29 227	33 688	34 483	34 459	35 896	36 607
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	16 633	11 160	3 700	10 216	10 872	9 592	10 234	10 075

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
FONDS DISPONIBLES DE LA SPFL								
Fonds internes disponible	7 853	2 858	2 958	3 520	3 527	4 124	3 130	2 387
TOTAL FONDS DE LA SPFL	7 853	2 858	2 958	3 520	3 527	4 124	3 130	2 387
DÉPENSES								
Financé par la SPFL:								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	-	-	-	500	500	300	300	100
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	5 739	1 380	1 380	821	815	895	805	295
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	314	70	70	297	957	850	871	470
Travaux de réparation au pont de Cornwall	804	-	-	-	-	898	266	75
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	849	793	793	-	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Lansdowne	73	-	-	-	-	-	-	-
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	38	50	50	-	300	350	-	700
Acquisition de propriétés	-	50	150	750	100	100	125	150
Autres projets d'immobilisations	36	515	515	1 152	855	731	763	597
TOTAL DES DÉPENSES FINANCÉES PAR LA SPFL	7 853	2 858	2 958	3 520	3 527	4 124	3 130	2 387
Dépenses financées par le gouvernement :								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	-	-	-	4 793	7 156	-	-	-
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	400	872	872	-	1 976	-	-	-
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	-	-	-	-	-	-	-	-
Travaux de réparation au pont de Cornwall	-	409	409	331	532	-	-	-
Projets d'entretien au pont Sault Ste. Marie	-	3 100	3 100	-	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	-	-	-	-	-	-	-	-
Travaux de réparation au pont de Lansdowne	-	-	-	756	7 118	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	-	42	42	74	122	-	-	-
TOTAL DES DÉPENSES FINANCÉES PAR LE GOUVERNEMENT	**400**	**4 423**	**4 423**	**5 954**	**16 904**	**-**	**-**	**-**
TOTAL DES DÉPENSES	8 253	7 281	7 381	9 474	20 431	4 124	3 130	2 387
(DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES	(400)	(4 423)	(4 423)	(5 954)	(16 904)	-	-	-
Crédit parlementaire:								
Crédit parlementaire en capital déjà approuvé	400	4 423	4 423	5 954	16 904	-	-	-
Total de crédit parlementaire	400	4 423	4 423	5 954	16 904	-	-	-
EXCÉDENT (DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES	-	-	-	-	-	-	-	-
Proposition de la SPFL à Transports Canada								
FINANCEMENT ET DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
Amélioration du point d'entrée de Cornwall pour les installations de l'ASFC et les nouvelles installations de la SPFL du pont [1] [2]	-	-	-	-	-	24 300	-	-
Réaménagement du pont Blue Water [3]				6 400	11 780	64 630	77 430	31 730
Amélioration de la circulation au pont Sault Ste. Marie [3]				2 130	1 400	1 170	530	-
Réaménagement du pont des Mille-Îles [3]				6 240	520	12 130	4 390	-
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	**-**	**-**	**-**	**14 770**	**13 700**	**102 230**	**82 350**	**31 730**

Notes sur page 55

Notes pour Budget d'Immobilisations (page 54)

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

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

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

Plan d'Emprunt

Pouvoir d'emprunt

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

Contexte des emprunts

Au 31 mars 2023, la Société dispose de trois mécanismes de financement :

- Des obligations héritées d'une ancienne société pour financer le réaménagement des immobilisations du pont Blue Water en juin 2002. Un solde impayé de 34,1 M$ sur une émission initiale de 110 M$, 6,41 % d'obligations-recettes, payables semestriellement, et venant à échéance le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation des obligations. Tout au long de la pandémie de COVID-19, la Société a travaillé fort pour maintenir sa note de A+, laquelle s'est maintenue en grande partie grâce à une gestion financière rigoureuse et aux liens étroits avec le gouvernement fédéral.
- Un prêt de 10 M$ pour les besoins continus de la SPFL, obtenu sous certaines conditions. L'échéance de cette facilité de crédit à terme non renouvelable, non garantie, à taux fixe, avec des paiements périodiques d'intérêt et de capital ne doit pas dépasser 25 ans. Les approbations pour ce prêt ont été accordées au cours de l'exercice 2020-2021, permettant à la SPFL de l'utiliser jusqu'au 31 mars 2022. En février 2022, la Société avait entièrement utilisé ce prêt.
- La Société a adopté la norme IFRS 16 — *Contrats de location*, au cours de l'exercice 2019-2020. Cette norme exige que la Société comptabilise tous ses contrats de location à titre de passif égal à la valeur actualisée des paiements futurs pour ces contrats, peu importe s'ils étaient auparavant considérés comme des contrats de location-acquisition ou des contrats de location-exploitation. Le 1er avril 2019, la Société a comptabilisé 1,7 M$ de contrats de location existants à titre de passif et d'immobilisations comme le stipule la norme. Ce passif prendra fin en décembre 2026. la valeur résiduelle du capital est de 0,9 M$.

Nouveaux emprunts

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

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

EMPRUNTS EN COURS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	Budget 2024-25	Budget 2025-26	Budget 2026-27	Budget 2027-28
DES EMPRUNTS À LONG TERME :								
PARTIE À COURT TERME								
Contrats de location immobilisés	221	231	231	238	244	203	-	-
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	6 312	6 737	6 737	7 191	7 675	8 192	4 301	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME	6 933	7 368	7 368	7 829	8 319	8 795	4 701	400
PARTIE À LONG TERME								
Contrats de location immobilisés	900	685	685	448	203	-	-	-
Emprunts à payer	9 567	9 167	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167
Obligations à payer	34 094	27 358	27 358	20 168	12 493	4 301	-	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME	44 561	37 210	37 210	29 383	21 063	12 268	7 567	7 167
TOTAL DES EMPRUNTS	**51 494**	**44 578**	**44 578**	**37 212**	**29 382**	**21 063**	**12 268**	**7 567**

MAXIMUM DES EMPRUNTS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	Budget 2024-25	Budget 2025-26	Budget 2026-27	Budget 2027-28
Contrats de location immobilisés	1 505	1 121	1 290	916	686	447	203	-
Emprunts à payer	3 075	10 000	12 943	9 567	9 167	8 767	8 367	7 967
Obligations à payer	51 860	40 406	46 321	34 095	27 359	20 168	12 493	4 301
MAXIMUM DES EMPRUNTS	**56 440**	**51 527**	**60 554**	**44 578**	**37 212**	**29 382**	**21 063**	**12 268**

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

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS À LONG TERME

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2021-22	Prévisions 2022-23	Budget principal 2022-23	Budget 2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Contrats de location immobilisés								
Solde d'ouverture	1 308	1 121	1 120	916	686	447	203	-
IFRS — Hypothèses à l'égard des contrats de location courants	-	-	-	-	-	-	-	-
Échéances	(187)	(205)	(204)	(230)	(239)	(244)	(203)	-
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS	1 121	916	916	686	447	203	-	-
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	2 542	9 967	9 967	9 567	9 167	8 767	8 367	7 967
Échéances	(2 575)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Nouveaux contrats de location	10 000	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER	9 967	9 567	9 567	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567
Bonds payable								
Solde d'ouverture	46 320	40 406	40 407	34 095	27 359	20 168	12 493	4 301
Échéances	(5 914)	(6 311)	(6 312)	(6 736)	(7 191)	(7 675)	(8 192)	(4 301)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER	40 406	34 095	34 095	27 359	20 168	12 493	4 301	-
TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME	**51 494**	**44 578**	**44 578**	**37 212**	**29 382**	**21 063**	**12 268**	**7 567**

Remarque : Toutes les formes d'emprunt de la SPFL sont à taux fixe.

Gestion des Risques

Évaluation des risques et conséquences

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

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

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

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

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

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

Probabilité

Quelles sont les chances de risque?

Conséquence (Quel est le niveau de sévérité des conséquences?)	Rare	Improbable	Moyen	Probable	Presque certain
Critique	5 Moyen	10 Important	15 Élevé	20 Critique	25 Critique
Élevé	4 Moyen	8 Moyen	12 Important	16 Élevé	20 Critique
Important	3 Faible	6 Moyen	9 Moyen	12 Important	15 Élevé
Moyen	2 Faible	4 Faible	6 Moyen	8 Moyen	10 Important
Faible	1 Faible	2 Faible	3 Faible	4 Moyen	5 Moyen

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

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
Viabilité financière	Le risque d'instabilité financière en raison d'une réduction importante des produits, de charges imprévues ou d'une mauvaise gestion.	▲↑	Le suivi actif des charges inscrites au budget, la hiérarchisation et l'analyse des charges; La gestion de la viabilité financière de l'entreprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de la viabilité continue de la CPIVM; L'évaluation continue de la dette globale et des options possibles; La prise en compte globale des autres sources de produits possibles y compris le développement des affaires; La SPFL continue de collaborer avec l'ASFC à trouver des solutions pour composer avec les augmentations à long terme des coûts des installations de l'ASFC.
Sécurité des actifs et du public	Le risque que la sécurité du pont soit compromise en raison d'actes intentionnels comme le terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou des activités criminelles. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner la confiance du public.	■↔	La surveillance active des médias et rapports des publics cibles; Le suivi des questions relatives aux communautés d'hôtes; La surveillance continue des défauts d'arrêt à la douane à la CPIVM; L'étude des mesures de prévention liées à la santé mentale aux quatre ponts; La mise en place de plans de sécurité aux ponts internationaux de la SPFL; Le maintien d'excellents protocoles de communication entre la SPFL, les exploitants de pont, les partenaires et les services de police locaux; Le protocole d'entente avec Transports Canada, conformément aux mesures de sécurité de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* (LPTI).
Cybersécurité	Le risque de compromission de la sécurité informatique, en raison d'une erreur humaine, de conséquences non intentionnelles, d'une défaillance de l'équipement, de catastrophes naturelles ou de cyberattaques.	■↑	La mise à niveau en continu du matériel informatique et des logiciels dans le cadre d'un programme de gestion du cycle de vie; Le suivi et la réalisation d'essais appropriés ainsi que le maintien de la gestion des versions; L'introduction d'un programme clair de gestion du changement; La vérification et la gestion des accès conformément aux politiques de contrôle interne.
Technologie	Le risque que les systèmes technologiques soient inadéquats, archaïques, mal conçus ou de mauvaise qualité en raison d'un manque de planification, d'investissements insuffisants, d'un manque de compétences informatiques ou de mauvaises décisions d'affaires.	■↑	La mise à niveau en continu du matériel informatique et des logiciels dans le cadre d'un programme de gestion du cycle de vie; La mise en place d'un nouveau système de perception du péage afin de répondre aux exigences; Le suivi et la réalisation d'essais appropriés ainsi que le maintien de la gestion des versions; L'introduction d'un programme clair de gestion du changement; La vérification et la gestion des accès conformément aux politiques de contrôle interne.
Risques organisationnels	Le risque que des menaces organisationnelles se produisent, en raison d'une transition au sein de l'équipe de direction, de difficultés de gestion sous-jacentes ou de rendement du personnel.	■↔	La gestion de la viabilité financière de l'entreprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de la pérennité de la CPIVM avec le partenaire américain, la GLS; Les principales politiques en place, notamment en matière de délégation financière, de banque, de placements, d'acquisition, de code de valeurs et d'éthique, de gestion des risques, etc.; Les procédures habituelles d'embauche et le mécanisme de planification de la relève; Les plans de relève de la SPFL sont en place.

	Description du risque		Stratégies d'atténuation
Fraude	Le risque de fraude ou de corruption commise de façon délibérée, par un ou plusieurs employés, pouvant entraîner la perte de fonds ou de biens publics.	■↔	Le pont Blue Water et le pont international de la voie maritime disposant de caméras de sécurité dans les postes de péage; De nouveaux mécanismes proposés en matière de conflits d'intérêts comprenant des déclarations supplémentaires au Conseil d'administration.
Sécurité du public	Le risque que la sécurité du public soit compromise en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou de blessures.	■↔	Le contrôle des risques pour le personnel pendant la pandémie de COVID-19 et l'adaptation aux avis de santé publique; Des plans établis de mesures d'urgence (c.-à-d. les pompiers, les policiers, les médecins et les autres premiers répondants); Une formation sur la sécurité à l'intention du personnel, un coordonnateur de la santé et de la sécurité et un comité composé de membres du personnel; La formation continue des employés; des séances de sensibilisation.
Gestion de la main-d'œuvre	Le risque que des problèmes de gestion du personnel surviennent en raison d'une interruption de travail, de ressources humaines insuffisantes, d'un manque d'employés compétents, d'un milieu de travail toxique ou de l'absence d'une structure de rémunération appropriée.	●	Des méthodes de recrutement novatrices en faisant appel aux groupes communautaires locaux et aux écoles; La formation, dispensée à tout le personnel sur une base régulière, sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail; Des plans d'urgence pour assurer une exploitation sûre et sécuritaire du pont en cas d'interruption de conflit de travail.
Partenariats et parties prenantes	Le risque que les partenaires et les parties prenantes adoptent des mesures, en raison de facteurs contextuels ou de décisions d'affaires.	●	Une stratégie active d'engagement avec les principales parties prenantes et les partenaires frontaliers.
Réputation	Le risque que le public ait une perception négative de la Société en raison de son incapacité à entretenir des relations constructives et productives avec les collectivités avoisinantes, les parties prenantes ou le public.	●	La réalisation d'activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de la collectivité; Une stratégie active d'engagement à l'égard des médias, y compris des visites régulières des installations des ponts; L'engagement actif des parties prenantes avec les partenaires frontaliers.
Infrastructures	Le risque que la sécurité du pont soit compromise (intégrité des actifs), en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou d'un manque d'entretien.	●	Des programmes détaillés d'entretien et de réparation sont établis pour chaque emplacement en fonction des rapports d'inspection périodiques afin de s'assurer que la planification, l'affectation des ressources et la prestation de services soient adéquates; Le respect complet des exigences en matière d'inspection des ponts.
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	Le risque que la SPFL ne gère pas les questions liées au développement durable et social, y compris les risques liés aux changements climatiques.	●↑	Le Conseil d'administration et l'équipe de direction s'emploient à rédiger les premières étapes du programme global d'enjeux ESG pour 2024.

Conformité aux Exigences Législatives et Réglementaires

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

La SPFL a désigné un défenseur des langues officielles pour surveiller et promouvoir les langues officielles au sein de la Société. La SPFL s'assure que toutes les communications internes et publiques ainsi que ses services publics soient accessibles dans les deux langues. L'usage des deux langues officielles est omniprésent au travail, surtout dans les régions de l'est de l'Ontario où les deux langues sont bien présentes au sein de la population. Chaque année, la SPFL communique ses observations en matière de langues au Centre d'excellence en langues officielles du secrétariat du Conseil du Trésor. Au cours de la dernière année, aucun problème lié à la *Loi sur les langues officielles* n'a été signalé à la Société La SPFL reste à l'affût de la conclusion du projet de loi proposé par la Chambre des communes visant à modifier et à réformer la *Loi sur les langues officielles* afin de s'assurer de s'y conformer, le cas échéant.

LA LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION

Dans le cadre de son engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL publie de façon volontaire sur son site Web, un résumé annuel de toutes les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* faites auprès de la SPFL et de ses filiales. Au cours de l'année civile 2022, la Société a reçu deux (2) demandes, tandis que six (6) demandes ont été transmises à sa filiale, la CPIVM.

Lignes directrices en matière de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements.

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

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

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

Directives à l'égard de la réforme du régime de retraite

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

Ententes commerciales

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

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

Autre

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

L'ENTREPRISE

- *La Loi canadienne sur les sociétés par actions (L.R.C. (1985), ch. C-44)*
- *La Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (L.C. (1998), ch. 34)*
- *La Loi sur la gestion des finances publiques (L.R.C. (1985), ch. F-11)*
- *La Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. (2013), ch. 40)*
- *Loi sur les transports du Canada, SC 1998, ch. 10*
- *Mesures multiples contre la COVID-19*

LES INSTITUTIONS PUBLIQUES

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

LES LOIS DE RÉGLEMENTATION

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

RÈGLEMENTS

- *Le Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État (DORS/95-226)*
- *Le Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État (DORS/95-223)*
- *Le règlement de la Seaway International Bridge Corporation, Ltd. en vertu de la Loi maritime du Canada (SOR/98-569)*

PARMI CERTAINES AUTRES, NOTAMMENT :

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

Priorités et Orientations du Gouvernement

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

LUTTE CONTRE LA COVID-19

Puisque les mesures d'atténuation de la pandémie, comme les restrictions de déplacement transfrontalier, ont considérablement réduit les passages aux ponts de la SPFL, le gouvernement nous a accordé un secours financier « COVID-19 » allant jusqu'à 30,6 M$ sur trois ans à compter de l'exercice 2022-2023.

La SPFL assure la sûreté et la sécurité des échanges commerciaux internationaux et un transit efficace des personnes et des biens, met l'accent sur la santé et la sécurité des employés et du public, et améliore la désinfection des installations. La Société continue de suivre les directives du gouvernement en s'adaptant aux changements en cours afin de mieux soutenir les corridors essentiels aux échanges commerciaux.

La SPFL continue de suivre les directives du gouvernement et s'adapte aux changements en cours afin de mieux soutenir les corridors essentiels aux échanges commerciaux.

Vaccination obligatoire — Le 6 octobre 2021, le premier ministre a annoncé la mise en œuvre d'une Politique de vaccination obligatoire pour la fonction publique fédérale. Plus précisément, l'annonce de cette politique exigeait que SPFL mette en œuvre de manière uniforme et coordonnée une politique qui s'aligne sur les exigences de vaccination des employés de la fonction publique, et ce, pour les employés, les personnes nommées par le gouverneur en conseil, les locataires et les entrepreneurs. La SPFL a entrepris l'adoption et l'application d'une politique de vaccination complète harmonisée avec celle du gouvernement. Depuis, le gouvernement a suspendu sa politique. Par conséquent, la SPFL a fait de même.

Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC) — L'une des nombreuses initiatives de la SPFL liées à la pandémie consistait en des mesures en appui au programme d'AUCLC. La SPFL étend l'aide au loyer aux petites entreprises admissibles, dans certains cas au-delà du champ d'application défini par le gouvernement. La SPFL a amélioré la désinfection de ses installations pour le bien de ses clients, de ses locataires et de son personnel, ainsi que des aires utilisées par l'ASFC et l'ACIA.

Échanges commerciaux — Le gouvernement a consenti beaucoup d'efforts pour soutenir l'économie du Canada, notamment en soutenant les corridors commerciaux nord-américains intégrés. Le personnel de la SPFL est en première ligne pour atténuer les conséquences de la pandémie. La SPFL offre des points d'accès à la croissance économique et à la prospérité pour tous les Canadiens en favorisant la sûreté et la sécurité du commerce international ainsi que l'efficacité du transit des personnes et des marchandises.

Cybersécurité

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

Le réseau et l'infrastructure de la SPFL ont beaucoup évolué au cours des dernières années, par conséquent, ils nécessitent une évaluation complète de la technologie, de la configuration, de la documentation et des processus. Le Conseil d'administration a également souligné qu'une certaine planification et mise en œuvre de la cybersécurité doit être une priorité pour le nouvel exercice 2023-2024. La Société a établi un plan d'action basé sur deux évaluations indépendantes de la cybersécurité réalisées récemment en tenant compte des cadres de cybersécurité de l'Institut national des normes et de la technologie et de la norme ISO27001 ainsi que du guide de gestion des risques liés à la sécurité des TI du gouvernement du Canada (ITSG33). Les secteurs sur lesquels se concentre le plan d'action sont la gouvernance, la gestion des risques, la technologie, les processus, le personnel, la poursuite des activités, la reprise après sinistre, ainsi que la gestion des données et de l'information.

Changements climatiques

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

À l'heure actuelle, le centre administratif de la SPFL et les autres installations récentes de l'esplanade du pont Blue Water profitent d'une conception axée sur une approche certifiée LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Le Centre administratif a reçu cette certification le 25 juin 2015.

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

pont par des ampoules DEL, suivi de changements similaires pour tous les bâtiments.

L'augmentation de l'efficacité du traitement du passage des véhicules se traduit par des périodes de pointe écourtées et une réduction des émissions de gaz à effet de serre. En règle générale, l'essence représente environ 40 % des charges d'exploitation pour les véhicules commerciaux. Pour chaque véhicule commercial qui roule pendant trois heures, une réduction du temps de déplacement de 10 minutes équivaut à une réduction d'environ 5 % de consommation d'essence et des émissions. L'approche de la SPFL en matière de gestion de la circulation vise l'amélioration continue du débit de la circulation et la collaboration avec ses ponts pour assurer une constance et une amélioration du passage des véhicules. L'ASFC et le service américain de protection des frontières ont également un rôle à jouer pour améliorer la fluidité du trafic à la frontière. L'ASFC prévoit provisoirement certains projets au PBW, comme le corridor binational sécurisé et les barrières électroniques.

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

La SPFL réoriente ses méthodes pour tenir compte du concept d'enjeux ESG, trois secteurs permettant de mesurer le caractère éthique et durable d'une entreprise. En tant qu'organisme public, la SPFL a déjà intégré de nombreux thèmes clés des enjeux ESG dans sa stratégie, ses activités et ses rapports au fil des ans, et ce, même s'ils ne sont pas indiqués comme tels. À l'heure actuelle, la SPFL évalue son cadre d'enjeux ESG afin de déterminer les facteurs ESG importants qui présentent les risques et les occasions les plus importants à court, moyen et long terme, et de définir des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable.

Conformément aux exigences énoncées dans le budget 2021 et comme établi par le GIFCC, la Société rédigera son document d'information sur les risques financiers liés au climat d'ici l'exercice financier 2023-2024.

Idéalement, la SPFL aimerait mener des études de niveau 1 et de niveau 2 sur les gaz à effet de serre, sous réserve de disponibilité de financement externe ou interne. Cela permettrait à la SPFL d'effectuer un suivi de son empreinte carbone en déterminant les émissions de gaz à effet de serre directement générées par l'organisation (niveau 1), y compris les émissions générées par les principaux équipements, ainsi qu'en déterminant celles qui ont un impact indirect sur l'organisation (niveau 2), comme les services publics.

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

Relations avec les Autochtones

En 2021, les Canadiens ont été horrifiés par la découverte de tombes et de lieux de sépulture non marqués à proximité d'anciens pensionnats. Le gouvernement a reconnu son devoir et le devoir pour chaque Canadien de travailler collectivement à la voie vers la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Le gouvernement a indiqué son intention de mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de travailler en partenariat avec ces derniers pour faire mieux reconnaître leurs droits.

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

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

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

À Cornwall, la Couronne impose le libre passage de la collectivité mohawk, ce qui représente au moins 6,5 M$ en perte de produits chaque année. Ces facteurs, combinés aux facteurs économiques dans la région, se traduisent par des résultats qui frôlent le déficit pour le pont de Cornwall. Puisqu'ils sont interdits en vertu de l'entente binationale avec la GLS, les déficits ont un impact considérable sur les relations internationales à cet emplacement.

Bien que ces produits demeurent irrécouvrables pour des motifs valables, le niveau proportionnel de détérioration et d'amortissement continu de ces installations frontalières ne peut pas se compenser à l'aide des produits tirés du péage. Lorsque l'on ne tient pas compte des conséquences de la COVID-19, environ 71 % du trafic passager et près de 34 % du trafic commercial sont habituellement exemptés de péage. Ces taux ont continué d'augmenter au cours de la dernière décennie. Il en résulte un ratio coûts-produits disproportionné pour la filiale. Pour éviter les déficits, d'autres mécanismes de financement seront nécessaires, comme des subventions fédérales périodiques ou d'autres sources de produits.

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

Équité en matière d'emploi

La SPFL souhaite ardemment représenter son pays et sa frontière, dont elle s'occupe assidûment chaque jour. La Société s'est dotée d'une Politique d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion, et de trois principes directeurs.

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

De plus, le questionnaire de déclaration volontaire, conçu pour recueillir des renseignements sur le personnel de la SPFL, constitue un élément central de l'engagement de la SPFL en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et sera mis en place au cours de l'exercice 2022-2023. Le questionnaire couvre huit aspects : l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'identité autochtone, l'identité de minorité visible, le groupe démographique, la situation de handicap et la langue.

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

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

Le gouvernement est déterminé à s'attaquer aux inégalités et aux disparités systémiques qui subsistent au sein de son personnel et de ses institutions. Il collaborera avec divers groupes au Canada, s'enquerra de leurs divers points de vue en vue de les intégrer à sa politique d'emploi. Les groupes en question comprennent les femmes, les Premières Nations, les Noirs et les personnes de minorités visibles, les nouveaux arrivants, les groupes confessionnels, les personnes en situation de handicap et les personnes issues des communautés LGBTQ2 s'exprimant dans l'une ou l'autre des deux langues officielles. Le gouvernement est déterminé à faire en sorte que les politiques publiques soient guidées et élaborées dans une optique intersectionnelle, notamment en appliquant des cadres comme l'analyse comparative entre les sexes Plus et les indicateurs de qualité de vie dans les processus décisionnels.

Le nombre d'employés de la SPFL est trop petit pour effectuer une analyse statistique valable du profil d'emploi. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL dispose d'une main-d'œuvre très diversifiée. Elle est un employeur modèle dans bien des catégories, y compris, mais sans s'y limiter, la diversité linguistique et le genre, et ce, tant au sein du personnel que du Conseil d'administration. Plus concrètement, le bilinguisme est présent au travail.

On observe une représentation équitable de femmes occupant des postes d'autorité. D'autres facteurs de diversité comme l'âge, le handicap, l'ethnicité (y compris les collectivités autochtones) et le patrimoine culturel sont également bien représentés.

Profil démographique du personnel	FBCL (2022)	SIBC (2022)	Fonction publique fédérale (2019)
Conseil d'administration			
Groupes désignés	85 %	38 %	n/a
Lieu			
Employés en région	86 %	100 %	58 %
Région de la capitale nationale	14 %	0 %	42 %
Situation d'emploi			
Temps plein	80 %	78 %	82 %
Temps partiel	20 %	22 %	15 %
Sexe			
Employées	41 %	72 %	45 %
Cadres supérieures	20 %	0 %	52 %
Femmes gestionnaires	32 %	67 %	n. d.
Langue officielle			
L'anglais comme langue maternelle	90 %	72 %	70 %
Le français comme langue maternelle	10 %	28 %	28 %
Populations noires, autochtones et de couleur			
Autochtones	n. d.	n. d.	n. d.
Personnes avec un handicap	n. d.	n. d.	n. d.
Membres de minorités visibles	n. d.	n. d.	n. d.

Le recensement d'employés issus des populations noires, autochtones et de couleur par l'entremise d'une déclaration volontaire n'est actuellement pas en place. Dans la dernière partie de l'exercice 2022-2023, la Société élabore un questionnaire de déclaration volontaire pour recueillir les données.

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

Les installations de la SPFL sont conformes à la loi sur l'accessibilité, aux codes du bâtiment et aux exigences semblables en vigueur dans leur région. La SPFL s'emploie à surveiller l'accessibilité continue à ses installations, en fonction de l'objectif de chacune d'entre elles, afin d'améliorer l'accessibilité pour le personnel, les parties prenantes externes et le public, s'il y a lieu.

ABBREVIATIONS

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
AUCLC	Programme canadien d'aide d'urgence pour le loyer commercial
CBP	US Customs and Border Protection
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne
CPIVM	Corporation du pont international de la voie maritime limitée
DEL	Diode électroluminescente
EESG	Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance
ERAT	Programme d'évaluation des risques liés aux actifs de transport
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux
FPEPF	Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers
GIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques
GLS	Great Lakes Seaway Development Corporation
IFRS	Normes internationales d'information financière
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
LPTI	*Loi sur les ponts et tunnels internationaux*
MDOT	Michigan Department of Transportation
PBW	Pont Blue Water
PISSM	Pont international de Sault Ste. Marie
PIMI	Pont international des Mille-Îles
PIVM	Pont international de la voie maritime
Première dirigeante	Première dirigeante
SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée

REMERCIEMENTS

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

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

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