



FEDERAL BRIDGE CORPORATION
SOCIÉTÉ DES PONTS FÉDÉRAUX

PLAN D'ENTREPRISE SOMMAIRE (2021-2026)

La Société des ponts fédéraux Limitée
55, rue Metcalfe, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1P6L5

Canada 

RÉSUMÉ

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) est une société d'État responsable des intérêts canadiens pour quatre ponts internationaux entre l'Ontario et les États-Unis. Chaque pont possède des caractéristiques liées à la géographie, à la culture, au climat, au commerce, à l'emploi et à la gestion présentant des défis qui lui sont propres, tout en apportant des avantages essentiels aux collectivités locales et en veillant aux intérêts nationaux.

Les événements à l'échelle internationale des dernières années ont créé des contextes d'exploitation difficiles pour les ponts de la SPFL. Puisque les effets persistants de la diminution des produits résultant des restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel imposées en raison de la pandémie s'ajoutent à ceux des conflits commerciaux internationaux antérieurs, des conflits de travail dans le secteur manufacturier et de la volatilité du marché mondial, les impacts sur le trafic des ponts internationaux du Canada sont indéniables.

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

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

Le 21 mars 2020, d'un commun accord, la frontière canado-américaine a été fermée aux déplacements non essentiels afin de freiner la propagation de la pandémie du nouveau coronavirus. Bien que l'impact de ces restrictions ait touché l'exercice 2019-2020 durant moins de deux semaines, la prolongation ininterrompue de la fermeture a eu d'importantes répercussions sur la santé financière de la SPFL. Alors que la SPFL comptait initialement sur ses réserves internes pour faire face à un désastre financier, à la fin de 2020, les restrictions persistantes liées à la pandémie ont forcé la Société à solliciter un soutien d'urgence de l'État. Au moment de la rédaction du présent rapport, les restrictions aux frontières doivent rester en place jusqu'au 21 février 2021. Cependant, des prolongations jusqu'à la fin de 2021 peuvent être facilement envisagées étant donné les niveaux actuels de prévalence de l'infection des deux côtés de la frontière. Les répercussions financières sur la Société risquent de se faire sentir pendant des années encore.

Les restrictions de déplacement non essentiel n'ont pas d'incidence directe sur le trafic transfrontalier des véhicules commerciaux, mais l'évolution des restrictions et des fermetures imposées à divers fabricants et commerces de détail a une incidence sur la demande et le transit des biens. À ce stade, bien que la plupart des usines sont fonctionnelles, des baisses de l'ordre de 15 % à 50 % du trafic commercial persistent, selon le pont. Les effets de la perte de produits de péage résultant des restrictions pour le trafic non commercial sont encore plus spectaculaires.

En plus des conséquences sur les produits de péage, les restrictions de voyage ont considérablement perturbé le partage des revenus de la SPFL avec des locataires comme les boutiques hors taxes et les bureaux de change pour lesquels une bonne partie du loyer fluctue en fonction des revenus du locataire.

Tous les ponts internationaux de la SPFL connaissent un manque à gagner important en raison des restrictions de déplacement non essentiel. Étant donné que le trafic commercial aux ponts internationaux de Sault Ste. Marie et de la voie maritime ne représente habituellement que 5 % des volumes de trafic, ces activités ont été considérablement perturbées par les restrictions de déplacement non essentiel en raison de la COVID-19. La situation au pont international de la voie maritime est aggravée par l'obligation de maintenir ses activités habituelles pour plus de 70 % des usagers, lesquels sont exemptés de péage et dépendent du pont pour accéder aux fournisseurs de services



alimentaires et médicaux nécessaires. Les produits de ces deux ponts ont chuté de plus de 85 %.

En ce qui concerne le pont international des Mille-Îles, les véhicules commerciaux représentent habituellement environ 20 % des usagers du pont, et les transits à l'appui de la construction de nouvelles installations pour le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis sur l'île de Wellesley ont contribué à maintenir une source vitale de trésorerie. Malgré ces avantages, la vigoureuse industrie du tourisme transfrontalier dans cette région s'est effondrée, entraînant une baisse du trafic et une réduction de 60 % des produits.

Parmi les ponts de la SPFL, le pont Blue Water est particulièrement bien placé pour composer avec les conséquences de cette pandémie. En tant que deuxième poste frontalier commercial le plus fréquenté du Canada, il bénéficie d'une base d'utilisateurs composée d'environ 40 % de véhicules commerciaux. Au départ, la pandémie a entraîné une réduction considérable du trafic automobile et commercial. Des données récentes indiquent que les tendances commerciales se situent à nouveau dans la fourchette des valeurs saisonnières et annuelles prévues, et même si elles se situent dans la partie inférieure de la fourchette type, les volumes totaux prévus pour l'année ne seront pas atteints. Bien que cette situation permette au pont Blue Water de fonctionner avec efficacité, l'importante perte de produits provenant des véhicules de tourisme et l'épuisement des réserves de trésorerie internes forcent la Société à reporter la majorité de ses dépenses en immobilisations prévues et nécessaires à tous les ponts.

Les stratégies prudentes de la SPFL en matière de péage et de gestion des coûts ont contribué à retarder les répercussions désastreuses sur ce marché en pleine évolution. Cependant, la planification judicieuse de la Société ne suffira pas à maintenir son autonomie financière devant l'incertitude permanente qui perturbe les déplacements transfrontaliers. Les décisions relatives au calendrier des dépenses en immobilisations ont été consciencieusement réévaluées et adaptées, mais le report complet de certains projets en cours n'est pas possible en raison des engagements existants des partenaires binationaux ou de l'urgence d'effectuer des travaux d'infrastructure essentiels.





Jusqu'à présent, la SPFL a pu compter sur ses réserves de trésorerie pour soutenir ses activités. Afin d'assurer la sûreté et la sécurité des corridors commerciaux essentiels au Canada, la SPFL n'a pas eu à recourir à des réductions massives de personnel non saisonnier, comme cela a été le cas pour les ponts exploités par ses partenaires américains. Une réduction globale des effectifs au sein de certains services a été effectuée et du personnel a été réaffecté vers les services les plus sollicités afin d'assurer l'efficacité des activités. Comme les sources de produits restent limitées, la protection des corridors commerciaux essentiels devenait de plus en plus menacée sans le soutien d'urgence de l'État, lequel a été fourni en juillet 2020 à la filiale de la SPFL, la Corporation du pont international de la voie maritime, Limitée, puis en décembre à la Société mère.



Même si on ne sait pas encore quand les restrictions de déplacement transfrontalier seront levées et quand les produits de péage seront rétablis, du point de vue de la planification d'entreprise, les besoins, les objectifs et les stratégies de la Société restent essentiellement inchangés par rapport à ceux exprimés dans la version précédente du présent plan modifié.

Lors de l'élaboration du présent document, divers modèles de planification et de prévisions ont été définis et soumis à une analyse détaillée. À des fins stratégiques et de discussion, le 1er avril 2022 a été arrêté comme date probable de levée des restrictions de déplacement. Il convient d'indiquer que le calendrier précis d'exécution du présent plan modifié est actuellement impossible à préciser et, de ce fait, le report de son calendrier suivra à peu près proportionnellement chaque mois supplémentaire pendant lequel les restrictions de déplacement resteront en vigueur. De plus, les critères précis utilisés par les gouvernements du Canada et des États-Unis pour adopter un calendrier et une stratégie de réouverture de la frontière sont inconnus. Les conditions sociales et de santé publique qui seront en vigueur lorsque les restrictions de déplacement seront levées ne sont pas connues. Ces conditions dicteront en grande partie le rythme de rétablissement des déplacements transfrontaliers.

Avant la pandémie, la Société avait prudemment et lentement réussi à amasser des liquidités s'élevant à environ 25 M\$ devant servir pour les dépenses en immobilisations à long terme. Au cours de l'exercice 2020-2021, cette réserve a été érodée en raison des pertes de produits, de dépenses non reportables pour tous les ponts, de l'augmentation des coûts d'exploitation résultant de mesures de protection contre la pandémie et, surtout, du service de la dette en cours de l'ancienne Société. Les jours difficiles prévus par la Société sont arrivés, mais ils perdurent plus longtemps que ce que l'on aurait pu prévoir de manière réaliste.



Afin d'atténuer l'impact d'événements futurs échappant au contrôle de la Société, la SPFL a obtenu un accès à un crédit disponible pouvant aller jusqu'à 10 M\$, en plus d'un financement public d'urgence à court terme pour l'exercice précédent et pour l'exercice en cours.

Risques à court terme

En raison d'obligations financières courantes, la trésorerie de la Société aura atteint un seuil critique à la mi-janvier 2021, et, sans le soutien d'urgence de l'État, ses activités commenceront à être compromises. Grâce au soutien que l'État s'est engagé à apporter à la SPFL en 2020-2021 et en 2021-2022, la mise en œuvre d'au moins une des mesures suivantes permettra à la Société d'entreprendre prudemment un retour vers le rétablissement de ses réserves de trésorerie internes :

- lorsque cela est possible dans le cadre d'une gestion responsable de la santé et du bien-être, une réduction ou la levée des restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel afin que la perception de produits de péage puisse reprendre (*il s'agit d'un scénario qui semble très peu probable puisque les restrictions se poursuivront pendant une bonne partie de l'exercice 2021-2022*);
- l'État améliore la situation de trésorerie de la SPFL en fournissant un financement d'investissement en infrastructure d'au moins 30 M\$ pour faciliter la mise en œuvre immédiate des principaux projets d'immobilisations reportés;
- l'État fournit un soutien financier évalué à 45 M\$ pour permettre le remboursement immédiat de la dette héritée lors de la fusion de la SPFL prévue par la loi en 2015.

Risques à long terme

Les prévisions de la situation financière à long terme de la SPFL ne pourront être atteintes que grâce au soutien de l'État dans les domaines suivants :

- des progrès constants en ce qui concerne l'établissement d'un cadre financier renforcé pour sa filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, Limitée;
- une conclusion favorable du litige de longue date portant sur les revendications des Mohawks d'Akwesasne à l'égard des terres de la Couronne pour chacune des parties.

La SPFL continuera à se concentrer sur l'amélioration de ses actifs, sur la gestion des coûts, sur le renforcement de l'engagement de ses employés et sur sa viabilité financière. Ces objectifs seront facilités par des investissements dans des technologies clés et par l'innovation.



Priorités stratégiques

À l'heure actuelle, la plus importante priorité stratégique de la Société est de survivre aux conséquences de la pandémie de COVID-19. Les ponts de la SPFL constituent des voies de communication essentielles pour le commerce international et les sources d'approvisionnement du Canada. Le maintien continu de leur viabilité, de leur sûreté et de leur sécurité est une question d'importance nationale. Dans un contexte d'exploitation plus large, bien que les délais d'exécution dépendent fortement du rétablissement du transit des biens et des personnes à la frontière canado-américaine et de la levée des restrictions, la Société prévoit poursuivre sa stratégie éprouvée de longue date grâce à ses activités continues d'efficacité et d'excellence organisationnelles. La SPFL concentre ses efforts et son attention sur des solutions adéquates pour améliorer ses services et se positionner pour l'avenir. Afin d'atténuer les risques et d'atteindre ses objectifs stratégiques, la SPFL continuera de revoir ses procédures d'exploitation établies et l'harmonisation organisationnelle en appliquant des mesures correctives au besoin.

Ci-dessous, quelques activités notables que la Société prévoit mener au cours du prochain exercice.

- Préservation de la viabilité financière de la Société :
 - atténuation de l'ensemble des risques de l'entreprise;
 - planification des besoins en immobilisations à long terme;
 - remboursement de la dette héritée des anciennes filiales;
 - promotion de la croissance et de la diversification des produits.
- préparation du personnel de la SPFL à la nature du travail et aux emplois de l'avenir :
 - planifications de la relève;
 - élaboration de plans de carrière;
 - rétention d'employés compétents et d'expérience.
- Gestion des actifs et des infrastructures :
 - maintien de la sûreté et de la sécurité des installations;
 - prestation d'une gestion efficace des actifs;
 - facilitation de la circulation des biens et des personnes;
 - optimisation du cycle de vie des actifs à coût moindre.
- Investissement dans la technologie et l'innovation :
 - appui à la prise de décision à l'aide de données;
 - augmentation de l'efficacité des activités commerciales;
 - adoption des pratiques commerciales sûres;
 - maintien de notre avantage concurrentiel dans le marché.



Intervention stratégique du gouvernement

La SPFL aura besoin des appuis suivants des autorités gouvernementales pour réaliser ses projets et accomplir son mandat :

- i) Une aide financière supplémentaire est essentielle pour permettre à la Société de remplir son mandat en tenant compte des restrictions actuelles de déplacement transfrontalier non essentiel, une obligation imposée ayant de graves répercussions sur la production autonome de produits et qui a épuisé les réserves de trésorerie; cette aide pourrait se manifester par un ou plusieurs des éléments suivants :
 - Un financement d'aide d'urgence en réponse à la COVID-19 pour aider à pallier le manque de produits jusqu'au rétablissement tangible des volumes de trafic. Une aide d'au moins 2,4 M\$ par mois pour chacun des mois durant lesquels des restrictions de déplacement restent en vigueur pour les exercices 2022-2023 et au-delà;
 - Un financement pour les infrastructures d'au moins 30 M\$ pour soutenir les flux de trésorerie de la Société et faciliter la mise en œuvre immédiate de projets clés d'amélioration reportés;
 - Un soutien financier évalué à 45 M\$ pour permettre le remboursement immédiat de la dette héritée de la SPFL lors de sa fusion légale en 2015.
- ii) la mise en place d'un mécanisme formel de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordée à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de sa filiale, la CPIVM, ainsi que le soutien pour la réévaluation des paramètres de l'accord 1957 binational pour le partage des produits;
- iii) le maintien du financement provenant du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers pour le déménagement des installations de l'île Cornwall dans le cadre d'une entente entre la Couronne, représentée par Transports Canada, et le Conseil des Mohawks d'Akwesasne;
- iv) autoriser les échanges de terrains mineurs avec les municipalités de Sault Ste. Marie et Point Edward, en Ontario, pour améliorer la sécurité et régulariser les titres de certaines portions du périmètre de la propriété du pont;
- v) la conclusion du transfert des terrains du chenal, dans la région de Cornwall, de Transports Canada à la SPFL;
- vi) la proposition, en vertu de la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, des prochaines démarches pour la fusion avec la CPIVM.



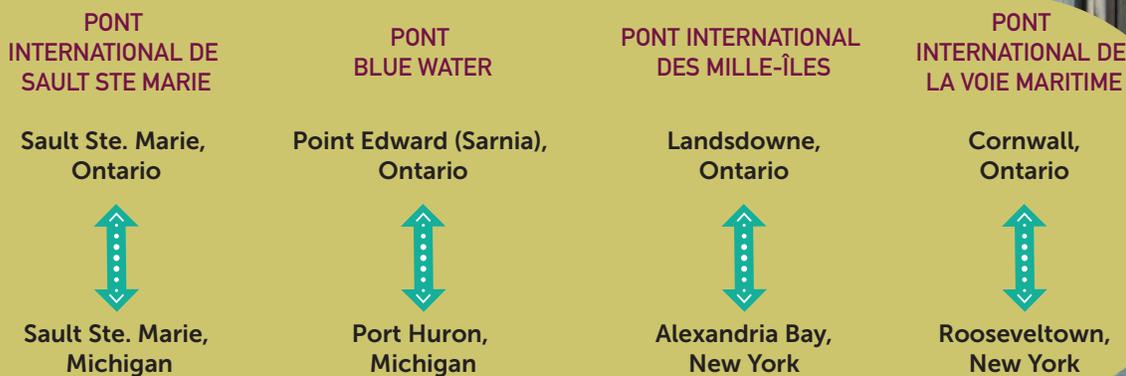
TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
Profil de l'entreprise	9
Cadre d'exploitation	12
Objectifs, activités et résultats stratégiques	29
Survol des finances	34
Annexes	41
Directives ministérielles	42
Structure de gouvernance de la Société	43
Résultats escomptés	47
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats	50
Déclaration du dirigeant principal des finances	51
États financiers	52
Plan d'emprunt	60
Gestion des risques	63
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	67
Priorités et orientation du gouvernement	69
Contenu nécessitant une attention particulière	73
Abréviations	75
Remerciements	76

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Contexte

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL ou la Société) a été créée par statuts constitutifs en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et elle est une société d'État mère régie par la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* figurant à l'annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. 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.



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.

La mission, la vision et les piliers de la SPFL soutiennent le cadre de l'orientation stratégique de la Société tel qu'il a été approuvé par les membres du Conseil d'administration.

Énoncé de la principale responsabilité

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la principale responsabilité de la SPFL est « la gestion de ponts internationaux ». Cette responsabilité s'explique mieux en y incorporant les énoncés de sa mission et de sa vision. La SPFL administre les ponts internationaux en se concentrant sur l'accroissement des sources de produits, l'excellence de la gouvernance, les pratiques exemplaires à l'égard du portefeuille de ponts, l'optimisation des processus et la solidité des partenariats avec les intervenants. Cette principale responsabilité vise à assurer la sûreté et la sécurité des corridors commerciaux internationaux et à permettre un transit efficace des personnes et des marchandises.

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.

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.

Mandat

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, travaux ou propriétés connexes, y compris les approches, les servitudes, l'équipement de transmission d'électricité ou de communication, les pipelines intégrés avec ces 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) les entreprises ou autres activités accessoires aux ponts, autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, visées au paragraphe (a) ou (b).

Aux fins qui précèdent, et sous réserve de la *Loi sur la gestion des finances publiques (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.

Piliers stratégiques

La SPFL s'acquittera de sa mission en s'appuyant sur ces piliers clés :

- le **mandat** de gérer un portefeuille de ponts unifié avec diligence par l'entremise d'équipes agiles, innovantes et compétentes;
- une **intendance** des actifs et des infrastructures qui met l'accent sur la sûreté, la sécurité et la gestion du cycle de vie des actifs;
- l'adoption de **technologies** s'alignant sur une efficacité opérationnelle qui s'appuie sur des données, qui limite les risques et qui minimise les dépenses en ressources;



- la **pérennité** de l'entreprise qui repose sur l'accroissement des produits, la hiérarchisation des dépenses, l'optimisation des droits de péage et la maîtrise des coûts;
- une **gouvernance** qui repose sur un contrôle serré de l'entreprise, sur un fort engagement des employés et sur de bonnes relations avec les parties prenantes.

Situation financière

Aux fins du présent plan, l'on suppose que les restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel resteront en vigueur jusqu'au 31 mars 2022 et que les volumes de trafic resteront bas une fois qu'elles seront levées ou modifiées, ou au mieux, qu'elles comporteront des assouplissements graduels qui s'échelonnent sur une période prolongée que l'on évalue à un minimum d'un an et demi. Pour cette raison, sans l'aide de crédits, la SPFL ne revient à un flux de trésorerie d'exploitation positif qu'en 2022-2023.

Compte tenu de son approche graduelle de gestion de la dette dans un contexte externe imprévisible et changeant, jusqu'à maintenant, la situation financière globale de la SPFL se définit comme étant résiliente. L'évaluation de la Standard & Poor's Financial Services LLC appuie les perspectives de notre situation financière globale. Les risques financiers de la SPFL sont évalués périodiquement. En août 2020, la S&P Global Ratings a relevé ses notes d'émetteur à long terme et de dette de premier rang non garantie à A+, réaffirmant ainsi le cadre stratégique régissant les activités de la SPFL. De plus, leurs perspectives pour l'entreprise sont passées de stables à négatives en raison de la nature imprévisible et de la durée de la pandémie de COVID-19. Ces perspectives sont davantage le reflet d'une exploitation en contexte de pandémie mondiale plutôt que de celui de notre gestion de l'entreprise. La S&P a conclu que : « la saine gestion et la gouvernance rigoureuse de la SPFL lui ont permis d'atteindre ses objectifs financiers et opérationnels. Nous croyons que l'équipe de direction possède une expertise et une expérience considérables. Elle modifie de façon proactive ses dépenses d'exploitation et d'immobilisations afin de minimiser l'incidence de la volatilité du trafic sur son profil financier et évalue le rendement en fonction du budget. Nous estimons que la direction réagit rapidement aux conditions économiques défavorables actuelles en réduisant autant que possible les dépenses d'exploitation discrétionnaires et en reportant les dépenses d'exploitation. En outre, la direction dispose de politiques et de stratégies pour atténuer les principaux risques, notamment la gestion de la dette, la gestion de la trésorerie et des placements, ainsi que des polices d'assurance. » L'agence S&P a souligné que la SPFL profite d'un lien solide avec le gouvernement fédéral.

La SPFL rembourse actuellement la dette héritée des anciennes filiales avant la fusion prévue par la loi en 2015. Les emprunts en cours et les obligations d'entreprises sont suspendus et soumis à un programme de service de la dette qui devrait se conclure en 2027. Cela signifie que la SPFL devra contracter une nouvelle dette ou accumuler graduellement des fonds dans le cadre de sa structure budgétaire actuelle (ou même une combinaison de ces deux approches) si elle désire financer d'autres dépenses en immobilisations. C'est pourquoi la SPFL souhaite accélérer la mise en œuvre de ses plans de gestion des actifs en tirant parti du financement public pertinent ou des possibilités de financement de la relance économique lorsque celles-ci sont réalisables et accessibles, au moment opportun.

Le dernier rapport annuel présenté (2019-2020) est accessible sur <https://www.pontsfederaux.ca/wp-content/uploads/2020/09/FBCL-Rapport-Annuel-2019-20.pdf>. En raison des restrictions généralisées de déplacement non essentiel à cause de la pandémie de COVID-19, les perspectives financières pour l'exercice 2020-2021 sont assez sombres, puisque les réserves financières s'amenuisent. Les produits ont été gravement touchés dans l'ensemble du portefeuille, et les charges à court et à long terme ont été considérablement réduites ou, lorsque cela était possible, reportées de manière indéterminée.

CADRE D'EXPLOITATION

Un pont est un facilitateur passif de déplacements et de commerce. Il assure le transit des personnes et des biens sans toutefois disposer des moyens fondamentaux ou intrinsèques d'inciter le public ou les entreprises à l'utiliser. La mise à disposition d'un pont sécuritaire, bien entretenu et fonctionnel assure sa pérennité et son attrait, mais la décision de le traverser dépend davantage de la présence d'attraits locaux et régionaux. Sans ces points d'attrait externes, un pont dispose de capacités limitées pour influencer le comportement de consommation de ses usagers potentiels.

Enjeux stratégiques

Dans un contexte d'exploitation exacerbé par une pandémie en cours, les questions stratégiques clés avec lesquelles la Société doit composer restent principalement inchangées et comprennent les enjeux énoncés ci-après.

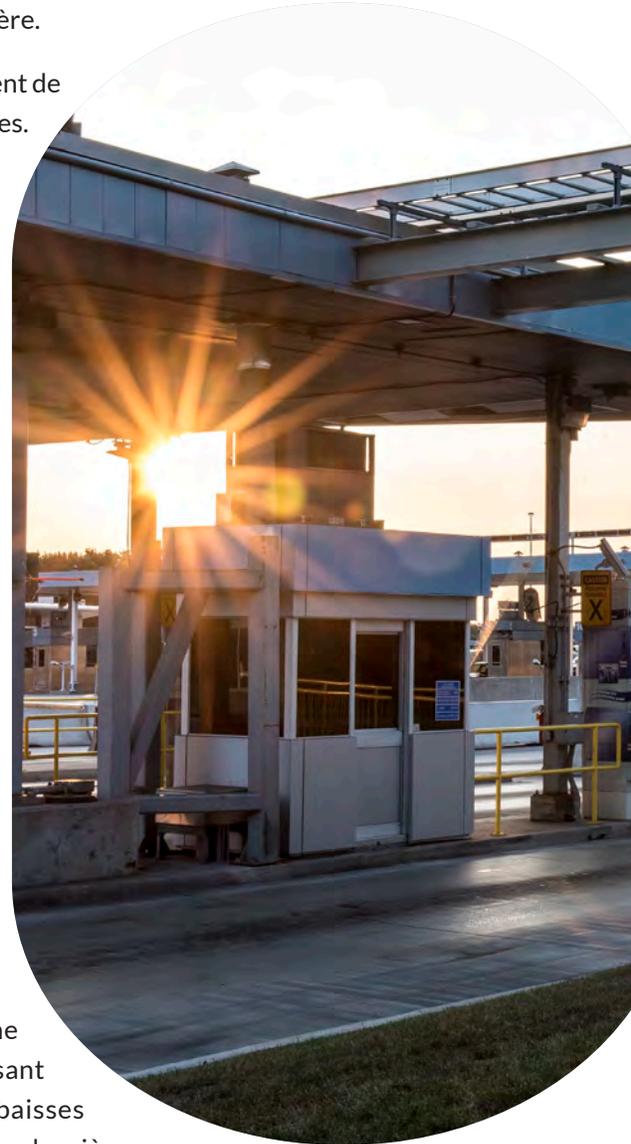
- **Les restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel en raison de la pandémie de COVID-19** – Depuis le 21 mars 2020, un accord mutuel entre le Canada et les États-Unis pour la protection de la santé des citoyens des deux côtés de la frontière limite les déplacements non essentiels. La durée de l'accord a fait l'objet de plusieurs prolongations d'un mois, dont l'actuelle expire le 21 février 2021. D'autres prolongations sont facilement envisageables, car les taux de prévalence de la maladie demeurent élevés dans les deux pays. Alors que les marchandises continuent à circuler, l'absence de trafic non commercial a un impact considérable sur les activités et les sources de produits de la SPFL. Cela aura à son tour un effet indéniable sur la capacité de la Société à financer des investissements stratégiques à long terme et sur le calendrier de ces activités à tous les ponts qu'elle exploite.
- **L'économie** – L'ensemble des perspectives économiques locales et internationales entraînent de multiples conséquences sur la Société. Il s'agit notamment de conséquences qui découlent du taux de change, de l'emploi et de la productivité, ainsi que des attraits touristiques accessibles par les ponts.
 - a. Le taux de change a des répercussions sur l'attrait commercial des exportations canadiennes ou sur le prix des importations recherchées par le marché. Malgré quelques fluctuations importantes, le taux de change moyen entre le Canada et les États-Unis s'est stabilisé autour de 1,33 au cours des deux dernières années.
 - b. La bonne santé économique à l'échelle locale, régionale, provinciale et nationale, notamment le taux d'emploi et la situation du secteur manufacturier, favorise les entreprises qui dépendent des importations ou des exportations, ainsi qu'une conjoncture économique internationale stable ou





en croissance, contribuant ainsi à l'émergence d'une population bien rémunérée disposée à dépenser et à investir des deux côtés de la frontière.

- c. Des marchés commerciaux internationaux stables permettent de prévoir le transit de marchandises aux frontières canadiennes.
 - d. La présence ou l'élimination de points d'attrait à proximité d'un pont a une profonde incidence sur le trafic automobile, car entre 80 % et 95 % de ces passages sont d'origine locale. Les utilisateurs d'un pont cherchent à en avoir pour leur argent et sont attirés par des produits, des services et des divertissements qu'ils ne peuvent trouver ailleurs. Ainsi, la présence d'un commerce ou d'un employeur de renom aura des retombées importantes sur les habitudes de déplacement de cette population, et par conséquent sur l'activité d'un pont.
- **La cadence des passages à la frontière :** Un pont connu pour la facilité et la vitesse de passage attirera les voyageurs provenant d'autres régions ainsi que les transporteurs commerciaux. La fluidité de passage aux douanes repose sur un nombre suffisant d'employés, sur des espaces sûrs et sans obstacle ainsi que sur des procédures uniformes et efficaces. La responsabilité de la prestation de ces services est partagée entre l'exploitant du pont et l'Agence de protection des frontières, qui doivent trouver le juste milieu entre la protection de la sécurité et l'efficacité du traitement.
 - **L'évolution de la logistique en matière de transport :** Même lorsque le volume absolu de véhicules commerciaux traversant la frontière de l'Ontario avec les États-Unis affiche des baisses annuelles, la valeur déclarée des marchandises au cours des dernières années augmente à un taux supérieur à l'inflation. C'est une indication du groupage de fret et de l'amélioration de la logistique en matière de transport. Tout changement dans la logistique et les modalités en matière de transport aura une incidence sur l'utilisation des ponts transfrontaliers.
 - **Le commerce et la stabilité tarifaire** — Quels que soient les avantages ou les lacunes possibles d'un accord commercial nord-américain stable, son rétablissement est essentiel pour faciliter le commerce international et la croissance commerciale de chaque côté de la frontière.
 - **Les technologies et la sécurité des technologies :** Au sein de la clientèle de la SPFL, la demande à l'égard d'une offre de nouvelles solutions de paiement rapide ne cesse de croître. Des systèmes





à composants multiples avec diverses interfaces intégrées sont nécessaires pour relier le traitement des transactions des clients aux systèmes internes de gestion financière, aux ressources de gestion des comptes des clients et aux systèmes de traitement des paiements externes. La technologie utilisée par la SPFL pour gérer les transactions se doit d'être à jour, adaptable et sécurisée. Évidemment, la SPFL doit protéger adéquatement ces systèmes si elle veut conserver la confiance et la fidélité de sa clientèle.

- **La concurrence** – Avec l'avènement prochain de nouvelles options pour les passages, le contexte concurrentiel dans le sud de l'Ontario est en pleine mutation. Il se prépare des changements dans le corridor Windsor-Détroit. En effet, le paysage riverain est appelé à changer radicalement avec le début des travaux du nouveau pont international Gordie-Howe et le remplacement potentiel du pont Ambassador. Nous ne prévoyons pas que ces transformations auront un effet significatif sur le trafic automobile au pont Blue Water, mais la situation est toute autre pour le segment très lucratif du transport par longs-routiers. Le pont Blue Water devrait demeurer l'option privilégiée pour les camions gros porteurs provenant de la région ouest et sud-ouest. Toutefois, le trafic commercial pourrait se voir perturber, et on ne s'attend pas à ce qu'un nouveau statu quo soit établi dans la région avant au moins cinq ans après l'ouverture des nouveaux ponts, désormais prévue fin 2024.
- **L'audit** – 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. En outre, le Bureau du vérificateur général effectue des audits annuels et il n'y a actuellement aucune conclusion en attente. En 2021-2022, le Bureau du vérificateur général effectuera le premier examen spécial de la SPFL depuis sa fusion. La présentation du premier rapport est prévue en juin 2022.

En résumé, à l'exception de l'entretien des ponts et des installations, ainsi que de nouvelles solutions de paiement sécurisées, la SPFL n'exerce aucune influence directe sur les enjeux stratégiques qui touchent ses activités, car ils sont tous d'origine externe.





Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Comme définies dans le discours du Trône de 2020, les priorités du gouvernement du Canada visent à mettre fin à la pandémie de COVID-19, à aider les Canadiens à surmonter les effets de la pandémie, à bâtir un Canada plus fort et à continuer de promouvoir la diversité et la réconciliation avec les peuples autochtones.

Les activités de la SPFL soutiennent toutes les priorités économiques du gouvernement. L'une des nombreuses initiatives relatives à la pandémie soutenues par la SPFL portait sur des mesures en accord avec le programme canadien d'aide d'urgence pour le loyer commercial (AUCLC). La SPFL avait étendu l'aide au loyer pour les petites entreprises admissibles, dans certains cas au-delà du champ d'application défini par le gouvernement. La SPFL a également amélioré la désinfection de ses installations au bénéfice de ses clients, de ses locataires et de son personnel, mais aussi celle des aires utilisées par l'ASFC et l'ACIA.

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. Cela se traduit non seulement dans le secteur du transport, mais également dans des secteurs connexes, notamment la création d'emplois, les possibilités économiques et l'élargissement des marchés de l'innovation canadienne. Les ponts internationaux permettent au Canada de renforcer ses nombreuses relations avec ses alliés, et en particulier avec les États-Unis.

Dans le cadre de son mandat dans la région de Cornwall, la SPFL maintient son engagement à l'égard de la concrétisation des besoins et des objectifs de la Couronne relatifs au renforcement d'une relation constructive avec la collectivité mohawk et l'obtention d'un accord équitable en ce qui concerne les demandes territoriales de cette dernière. La SPFL et sa filiale, la CPIVM, ont une longue tradition de bons rapports avec cette collectivité autochtone, que ce soit comme employeur ou comme gestionnaire d'un moteur primordial pour la croissance de l'économie locale.

De plus, la SPFL atténue l'impact des changements climatiques sur ses actifs et sur ses relations avec la clientèle, et détermine des mesures pour amenuiser les risques.





Tendances du trafic sur les ponts internationaux

Le tableau ci-après donne un aperçu des tendances du trafic à chaque pont de la SPFL. Les données régionales comparables sont également fournies. Les ponts Ambassador et Peace concurrencent le pont Blue Water, alors que le pont international Ogdensburg-Prescott concurrence le pont international de la voie maritime et le pont international des Mille-Îles. Individuellement, chaque pont a ses propres forces et ses propres défis. Aucun pont n'est vraiment à l'abri du contexte économique international ou régional.

Un facteur notable qui a une incidence sur le pont international de la voie maritime est l'exemption de péage pour la collectivité autochtone. Pour cette raison, le tableau présente une vue d'ensemble des tendances du trafic et de l'utilisation faisant l'objet d'une compensation.

*DONNÉES PRÉVISIONNELLES 1 AVRIL 2021	TRAFIC TOTAL			VÉHICULES COMMERCIAUX		
	2018-19	2019-20	2020-21*	2018-19	2019-20	2020-21*
Pont international de Sault Ste. Marie	-2,47 %	-6,92 %	-90,24 %	-0,46 %	0,32 %	-42,85 %
Pont Blue Water	0,69 %	-5,02 %	-67,06 %	2,41 %	-5,00 %	-11,42 %
Pont international des Mille-Îles	-2,27 %	5,32 %	-57,66 %	-2,61 %	-1,74 %	-9,61 %
Pont international de la voie maritime (ensemble du trafic)	0,59 %	0,75 %	-34,21 %	7,57 %	10,02 %	-18,21 %
Pont international de la voie maritime (trafic payant)	-1,49 %	-2,70 %	-80,41 %	1,57 %	-5,02 %	-29,15 %
TOTAL DU TRAFIC DES PONTS DE LA SPFL :	-0,34 %	-2,01 %	-60,66 %	1,51 %	-4,08 %	-13,25 %
Pont Ambassador	2,55 %	-4,66 %	-51,19 %	0,82 %	-1,92 %	-14,00 %
Pont Peace	-3,36 %	-3,09 %	-76,02 %	-4,39 %	-3,32 %	-8,55 %
Pont international Ogdensburg-Prescott	-4,08 %	-1,01 %	-81,20 %	-6,22 %	-1,79 %	-12,84 %
TOUS LES PONTS :	-0,62 %	-2,28 %	-69,37 %	-0,18 %	-2,77 %	-12,93 %

Ce tableau nous permet d'observer l'incidence de l'incertitude liée aux négociations commerciales et aux tarifs imposés sur les importations et les exportations sur le trafic commercial. La mise en œuvre récente d'un accord commercial durable et le retour à un climat commercial international prévisible pourraient et devraient faciliter l'amélioration de ces résultats. Bien que le volume du trafic commercial diminue, la valeur du transit de marchandises continue d'augmenter à un rythme supérieur à l'inflation. Cela traduit une efficacité accrue dans le secteur de la logistique en matière de transport et du groupement de fret transfrontalier. Ces augmentations de l'efficacité de l'industrie mettent à rude épreuve les produits de la SPFL, car les volumes de trafic commercial diminuent au cours d'une période où chaque véhicule commercial a davantage de retombées sur les activités.



Les restrictions de déplacement en raison de la COVID-19 ont commencé à se répercuter sur le trafic et sur les produits, et ce, dès les deux dernières semaines de l'exercice 2019-2020. Les conséquences de la pandémie de COVID-19 sont notables dans les prévisions pour l'exercice en cours. Après une première baisse, le trafic commercial au pont Blue Water a commencé à se rapprocher des niveaux prévus, bien que le volume total du trafic commercial soit inférieur aux prévisions antérieures. Pour les véhicules de tourisme au pont Blue Water et pour toutes les catégories de véhicules à tous les autres ponts de la SPFL, on observe des pertes spectaculaires de trafic et des produits de péage proportionnels à ces pertes.

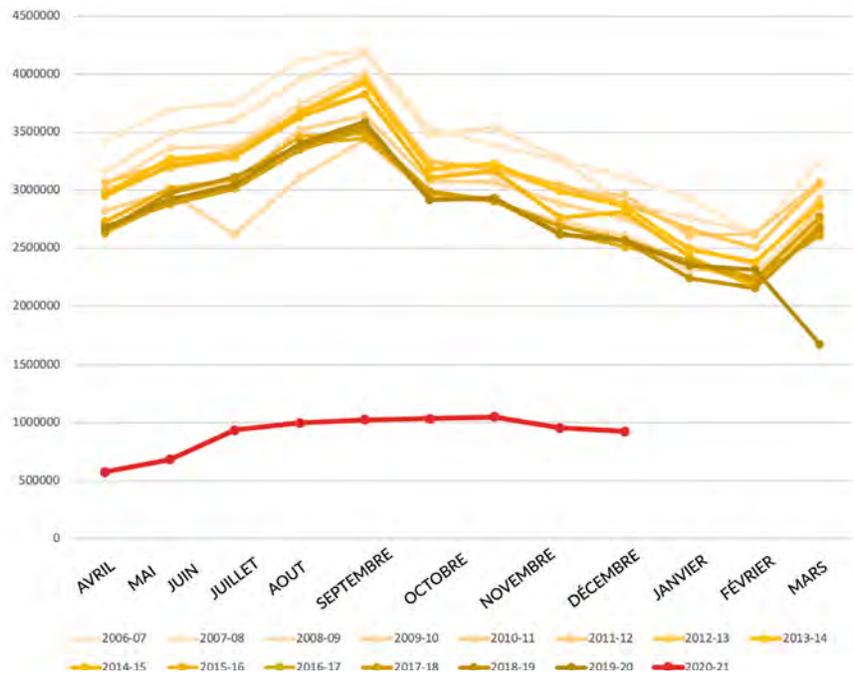
L'incidence de la disparité des taux de change se manifeste sous la forme d'une fluctuation du tourisme et des volumes de véhicules privés entrant au Canada pour profiter de prix avantageux. Au cours des dernières années, la stabilité relative du taux de change a également stimulé la reprise des déplacements des Canadiens, lorsqu'ils étaient permis.

Pour l'ensemble des déplacements, les ponts de la SPFL continuent collectivement de connaître une croissance légèrement supérieure et une reprise plus rapide que celle du marché mondial, probablement en raison des volumes supérieurs de véhicules commerciaux et d'une dépendance moindre à l'égard du tourisme régional. Au cours de l'exercice précédent, l'effet des barrières tarifaires imposées aux métaux et à l'action syndicale du secteur automobile s'est fait sentir aux ponts reliant le Michigan et l'Ontario.



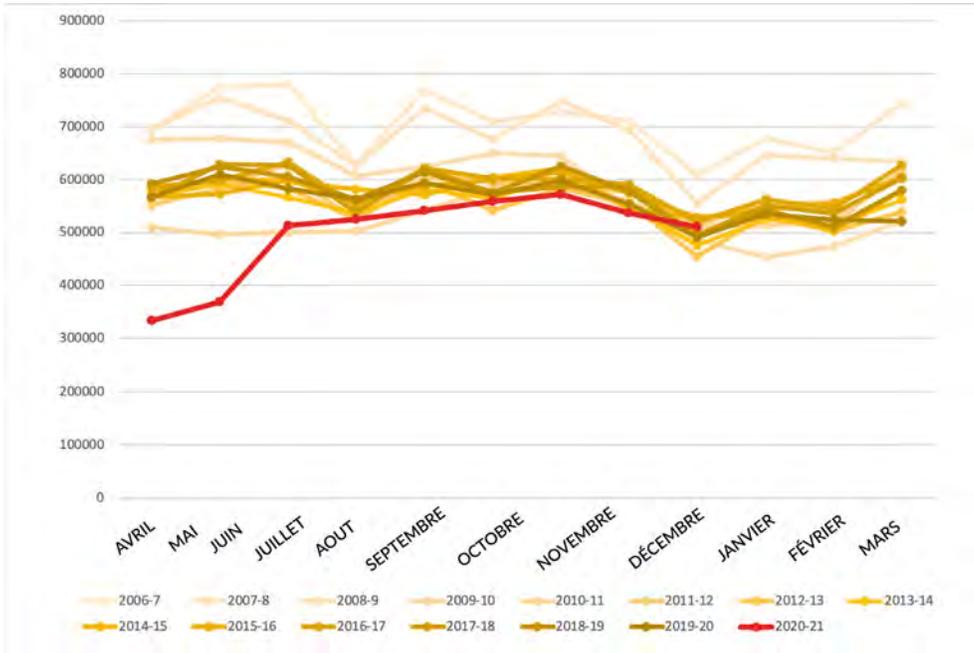


Ensemble des ponts de la BTOA



Portefeuille de ponts de la SPFL

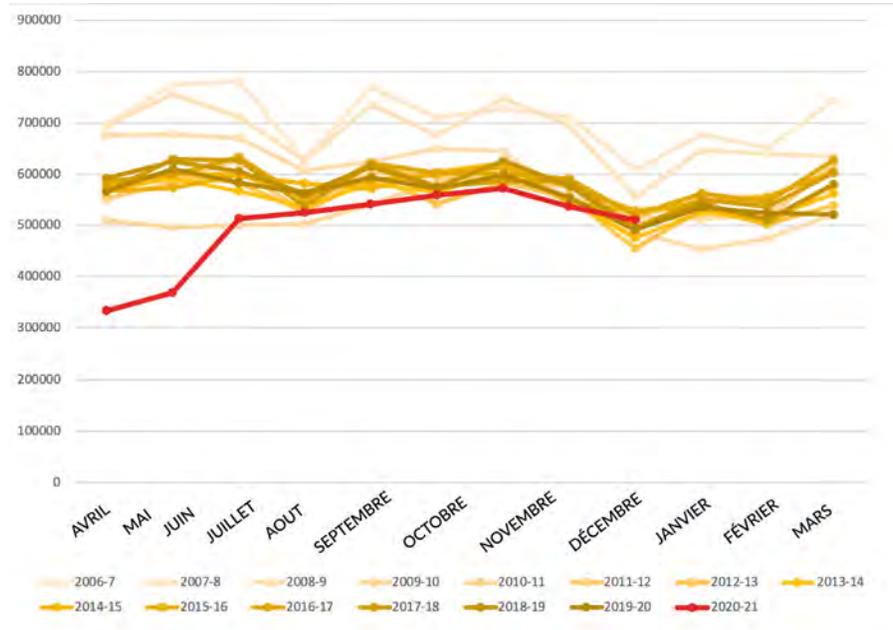
Les graphiques ci-dessus montrent l'ensemble des niveaux mensuels de trafic des quinze dernières années, l'année la plus récente figurant en rouge. L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la circulation est manifeste et notable à compter du dernier mois de 2019-2020. Le graphique au haut de la page comprend les données des onze ponts de la Bridge and Tunnel Operators Association, tandis que le graphique figurant sur la page suivante ne comprend que les données des quatre ponts de la SPFL. Comme on peut le voir, les tendances du trafic de la SPFL correspondent généralement à celles de l'ensemble du groupe, mais les périodes récentes pour la SPFL affichent une tendance légèrement supérieure à celle de l'ensemble du groupe de ses pairs.



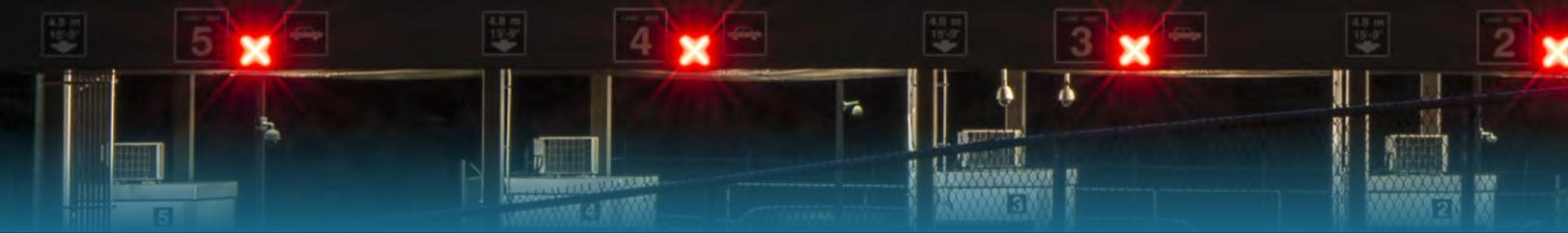
Ensemble du trafic commercial de la BTOA



Trafic commercial de la SPFL



Le fait d'isoler le trafic commercial montre clairement que les moyennes historiques du transport international de marchandises par camion aux ponts de la SPFL sont semblables ou légèrement supérieures à celles de ses pairs puisque tous les ponts ont manifestement été touchés par la pandémie.



Au sein du portefeuille de la SPFL, le pont Blue Water constitue, de concert avec ses pairs du corridor Windsor-Détroit, un pilier incontournable pour le succès du commerce international au sein de l'économie canadienne. Il joue un rôle crucial pour assurer la fiabilité du transport de marchandises au pays, ce qui explique qu'il occupe le deuxième rang pour l'achalandage commercial d'un pont reliant le Canada aux États-Unis.



De plus, en raison de la distance qui le sépare de Windsor, le pont Blue Water constitue la seule véritable solution de recharge en matière de passage frontalier au Canada. Il contribue à la santé économique et commerciale du pays. Son succès s'explique par la composition exceptionnellement élevée de véhicules commerciaux au sein de l'ensemble du trafic. En comparaison, le pont international des Mille-Îles se situe habituellement près la moyenne ontarienne, tandis que les deux autres ponts occupent les rangs inférieurs. Par ailleurs, seul le pont Ambassador présente un ratio de trafic commercial légèrement supérieur à celui du pont Blue Water. Depuis le début de l'exercice 2020-2021, 24,2 % de toutes les marchandises transportées par camion entre l'Ontario et les États-Unis ont transité par le pont Blue Water, comparativement à 37 % et à 16,9 % pour les ponts Ambassador et Peace.

En temps normal, il faut tenir compte qu'une exemption de péage est accordée à 71 % du trafic automobile et à 33 % du trafic commercial au pont international de la voie maritime. Cela représente un manque à gagner annuel de 6,5 M\$ en droits de péage pour financer les activités du pont, son entretien et les réserves pour la réalisation de projets à long terme. Cette importante contrainte financière continue de retenir l'attention de la direction. Avant les restrictions de déplacement liées à la pandémie, le trafic au pont international de la voie maritime avait légèrement augmenté, mais les passages exempts de péage augmentaient plus rapidement que ceux avec péage. La Société cherche donc un appui de l'État à long terme pour compenser ce manque à gagner, et cet enjeu constitue une importante préoccupation pour assurer la viabilité financière du pont et de la filiale, la CPIVM.



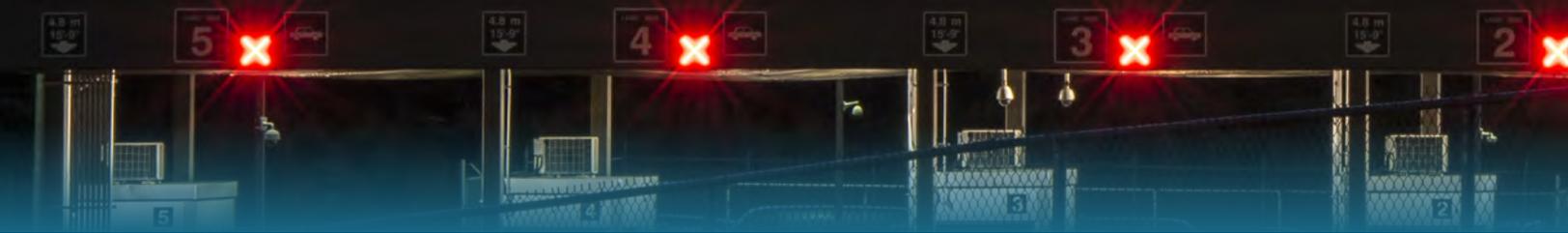
Étant donné que le trafic commercial aux ponts internationaux de Sault Ste. Marie et de la voie maritime ne représente habituellement que 5 % du volume de trafic, ces activités ont été considérablement perturbées par les restrictions de déplacement non essentiel en raison de la COVID-19. La situation au pont international de la voie maritime est aggravée par l'obligation de maintenir des niveaux d'exploitation normaux pour permettre à plus de 71 % des voyageurs exemptés de péage qui dépendent du pont d'avoir accès aux fournisseurs de services alimentaires et médicaux essentiels. Sans le soutien financier temporaire de 2,6 M\$ accordé en juillet 2020 en vertu de la *Loi sur les paiements relatifs aux événements de santé publique d'intérêt national*, les restrictions de déplacement dictées par la pandémie auraient été catastrophiques pour la filiale, la Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée.



En ce qui concerne le pont international des Mille-Îles, les véhicules commerciaux représentent habituellement environ 20 % des usagers. En raison de l'absence de passages liés au tourisme saisonnier les transits à l'appui de la construction en cours des nouvelles installations du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis sur l'île de Wellesley ont permis de maintenir une source vitale de trésorerie puisque les fournitures et les travailleurs peuvent se rendre sur le pont.

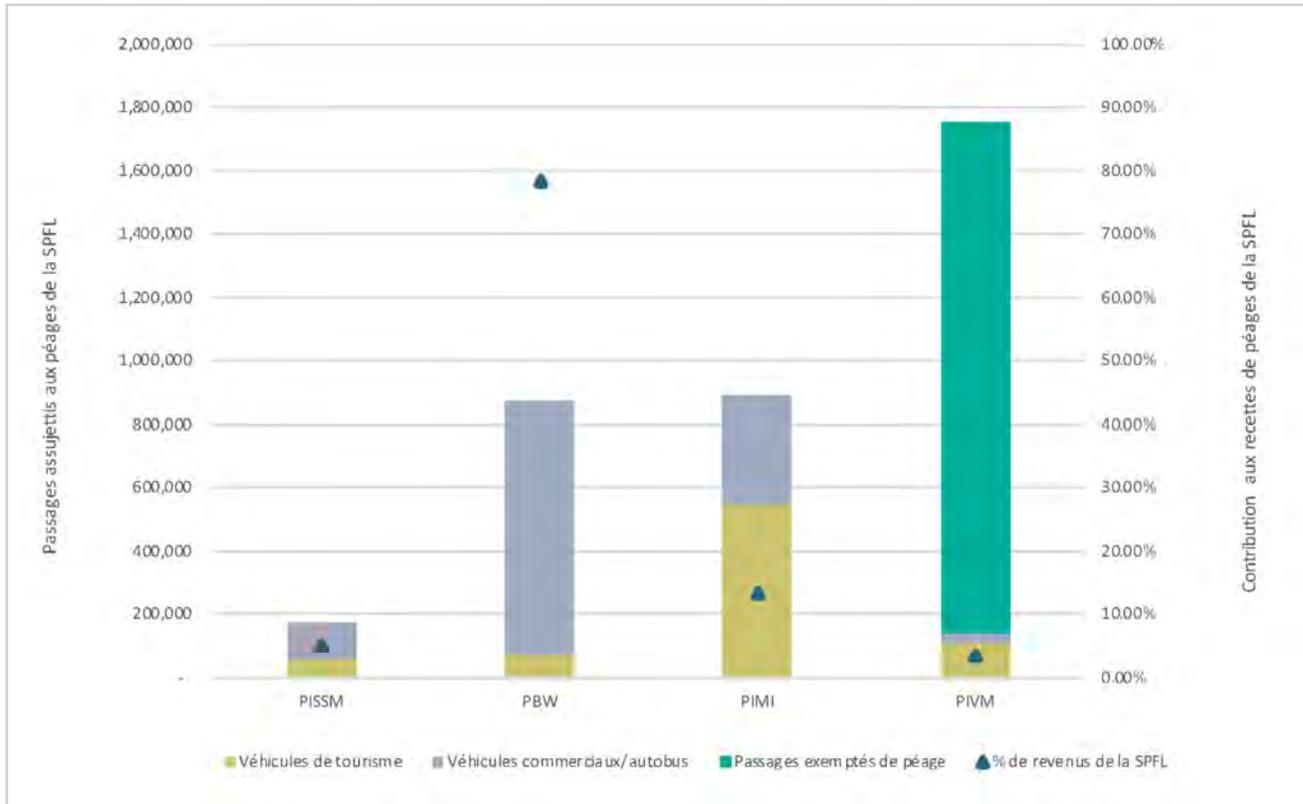
Au sein du portefeuille de la SPFL, le pont Blue Water jouit d'une position enviable pour faire face aux conséquences de la pandémie. En tant que deuxième poste frontalier commercial le plus fréquenté du Canada, il bénéficie d'une base d'usagers se composant habituellement d'environ 40 % de véhicules commerciaux.

Bien que ces volumes de trafic soient insuffisants pour financer le besoin en capital à long terme pour le pont, et même s'ils ont été complétés par des réserves de trésorerie de SPFL, ils ont été temporairement suffisants pour garantir que la Société n'ait pas à composer avec une insuffisance de fonds imminente.



Contribution financière

L'ajout de perspectives financières aux données des ponts donne un aperçu supplémentaire du contexte opérationnel et financier de la SPFL.



Le tableau ci-dessus illustre le nombre de passages prévus au budget pour l'exercice 2021-2022, et qui sont assujettis aux droits de péage de la SPFL ou de sa filiale. En superposition, on peut observer l'effet du total des produits de péage sur les produits de chaque emplacement de la SPFL. Ces données, qui sont influencées par les restrictions de déplacement transfrontalier en raison de la COVID-19, illustrent la dépendance de la SPFL à l'égard du pont Blue Water. En ce qui concerne le trafic total passant par les postes de péage gérés par la SPFL, le volume de voyageurs transitant par le pont Blue Water en direction des États-Unis est approximativement le même que le volume de trafic (nord et sud) au pont international des Mille-Îles, mais il est éclipsé par le volume de passages exemptés de péage au pont international de la voie maritime. Les produits du pont Blue Water représenteront près de 80 % des produits de la SPFL en 2021-2022.

Ces données font ressortir la valeur économique de cet emplacement et du trafic commercial dans son ensemble. Les produits de péage provenant des trois autres ponts sont également assujettis à un partage des produits avec les partenaires américains, ce qui réduit encore davantage leur incidence sur la situation financière de la SPFL. Le pont international de la voie maritime est également fortement touché par un grand nombre de passages gratuits.

Analyse FFPM

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

FORCES

- Des emplacements stratégiques, en particulier pour le pont Blue Water;
- Une autorité incontestée dans son champ de compétence et en ce qui concerne son mandat d'exploitation;
- Une agilité, une souplesse et une capacité de s'adapter aux changements avec des ressources limitées;
- Des actifs en bon état pour assurer leur pérennité à long terme;
- Une gestion et des perspectives financières solides;
- Une évaluation et une gestion efficaces du rendement et des risques;
- L'appui de la Couronne et la bonne volonté des communautés d'utilisateurs;
- Des partenariats avec des organismes collaboratifs, engagés et réceptifs;
- Une direction expérimentée, un personnel engagé et compétent;
- L'excellence de l'exécution des projets d'immobilisations;
- La modernisation récente du cadre de gouvernance et des politiques.

POINTS FAIBLES

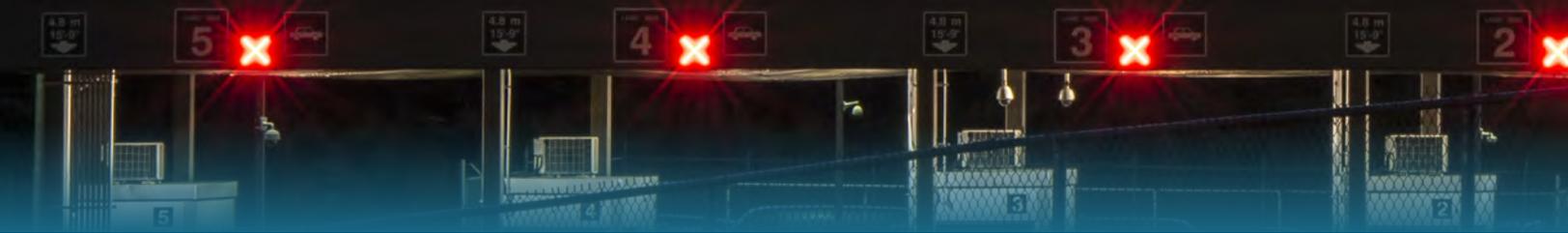
- Les réserves de trésorerie épuisées en raison de l'impact de la pandémie sur les produits;
- La viabilité financière de la filiale, la CPIVM, et les effets de l'accord;
- La nécessité d'attendre plusieurs années avant d'avoir accès à des réserves de trésorerie, ce qui complique la réalisation des projets;
- L'endettement provenant des anciennes sociétés;
- La viabilité financière qui dépend des produits de péage et d'une faible diversité des produits;
- Le manque à gagner résultant des exigences de l'ASFC et de l'ACIA;
- Un mandat qui limite la diversification financière et les possibilités de croissance;
- Un retard en matière de système de gestion de droits de péage et d'automatisation des transactions;
- Une position prospective et défensive à l'égard de facteurs externes

POSSIBILITÉS

- Une solution à long terme de modèle de gestion et de financement pour le pont international de la voie maritime;
- Une amélioration de l'automatisation et de l'interface Web;
- Une infrastructure de gestion des actifs de l'entreprise pour appuyer les processus décisionnels;
- Une analyse des impacts du changement climatique sur le marché et les actifs;
- La diversification des sources de produits;
- Les avantages de l'analyse prédictive des mégadonnées et des rapports;
- L'augmentation de renseignements commerciaux accessibles;
- L'augmentation de la visibilité et de l'engagement au sein du gouvernement;
- La poursuite de l'optimisation et de l'alignement des ressources sur les priorités, les stratégies et les objectifs;
- Une possibilité d'intégration future avec d'autres ponts internationaux;

MENACES

- Le maintien des restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel et un calendrier non défini de la levée de ces restrictions;
- Les conséquences des restrictions de déplacement frontalier sur les produits résultant de l'incapacité à prévoir le taux de rétablissement du trafic;
- La viabilité financière de la Société après l'épuisement des réserves de trésorerie;
- L'incapacité à influencer les tendances macroéconomiques relatives à l'utilisation des ponts;
- La volatilité des devises, de l'économie mondiale et des politiques commerciales;
- Les fluctuations imprévisibles des comportements socioéconomiques;
- L'impact des changements climatiques sur les actifs, les procédures et l'exploitation des ponts;
- La sécurité des ressources (humaines, matérielles et informationnelles);
- L'évolution des profils régionaux en matière d'emploi, de fabrication et de déplacements;
- La modification des préférences et des itinéraires des voyageurs de la région;
- La concurrence, en particulier dans le corridor Windsor-Détroit.



Vue d'ensemble du service des ressources humaines

Le tableau suivant donne un aperçu du personnel travaillant pour la Société ou l'une de ses filiales.

Poste	Équivalents temps plein
Haute direction	5
Ingénierie et gestion des actifs	35
Exploitation, installations et sécurité	42
Services généraux	27
Total :	109

Environ 40 employés de la SPFL sont soumis aux conditions d'une convention collective avec la section locale 501 de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) qui est en vigueur jusqu'en novembre 2023. La CPIVM emploie environ 20 personnes dans la région de Cornwall alors que le personnel de la SPFL est réparti à environ 80 % / 20 % entre Point Edward et Ottawa. L'équilibre entre les genres est quasiment égal avec un petit avantage pour les femmes, comme en témoigne la société dans son ensemble.

La SPFL fournit divers services, y compris les ressources humaines, à la CPIVM car elle ne dispose pas de revenus suffisants pour assumer ces fonctions par elle-même.

Puisque la SPFL continue de composer avec un manque à gagner en raison de la pandémie, elle a choisi de poursuivre une stratégie prudente à l'égard de l'emploi consistant à suspendre temporairement les nouvelles embauches et à laisser les postes non pourvus se libérer par attrition naturelle.

De plus, le personnel du pont international des Mille-Îles et celui du pont international de Sault Ste. Marie relevant du partenaire américain ne sont pas touchés par les politiques et les procédures du Service des ressources humaines de la SPFL.

La concurrence

En plus de l'emplacement, il existe des enjeux clés comme les divers modèles de propriété et de gestion de ponts internationaux qui avantagent certains ponts par rapport à d'autres en raison de divers facteurs comme l'emplacement géographique, le pays d'origine et le modèle d'affaires. Le pont Blue Water fait face à la plus forte concurrence, en particulier de la part du tunnel Detroit-Windsor, du pont Ambassador et, dans le futur, du pont international Gordie-Howe.

Jusqu'ici, le pont Blue Water a su profiter du mécontentement à l'égard de la congestion dans le corridor Windsor-Détroit pour se positionner comme étant le deuxième passage commercial le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis. En effet, selon les études de trafic, le pont Blue Water est privilégié par les longs routiers pour se déplacer entre le noyau industriel ontarien et le centre ou le Sud-Ouest des États-Unis, notamment vers la ville de Chicago ou l'état du Texas. Le pont Blue Water tire la majorité de ses produits du trafic commercial.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mise en service du futur pont international Gordie-Howe vers la fin de 2024 entraînera un bouleversement immédiat des tendances du trafic régional. Bien



que le nouveau pont et ses accès directs, fluides et attrayants aux autoroutes locales de l'Ontario auront des répercussions importantes sur son voisin le plus proche, le pont urbain Ambassador vieillissant, on observera sans doute des effets collatéraux au pont Blue Water. Selon les analyses et les prévisions, les clients commerciaux de ce pont se tourneront vers d'autres solutions. Puisque la Société cherche activement à rembourser sa dette, ces changements dans les tendances du trafic nuiront à sa capacité d'accumuler des réserves pour financer ses projets à long terme.

Tout impact négatif sur les revenus au pont Blue Water aura des conséquences sur les perspectives financières et la planification opérationnelle de l'ensemble du portefeuille de SPFL. La Société a anticipé la situation en prenant et en continuant de prendre des mesures d'atténuation et elle continuera de surveiller cette situation et la politique de péage du pont avec une grande attention, en particulier si les résultats sont en deçà des prévisions économiques.

En même temps, le pont international des Mille-Îles et celui de la voie maritime rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg-Prescott, qui bénéficie d'un modèle d'affaires différent et privatisé.

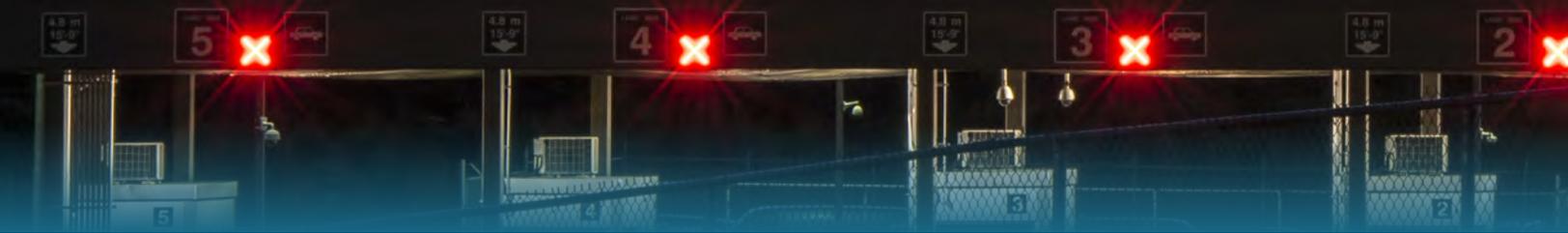
Plus précisément, ce pont exploité entièrement par une entité américaine, utilise une stratégie agressive de péage, en plus d'être exempté de participer aux coûts des installations en vertu de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*. Les droits de péage concurrentiels du pont international Ogdensburg-Prescott limitent considérablement la marge de manœuvre de la SPFL à l'égard de sa gestion tarifaire pour les deux ponts qu'elle gère dans cette région.

À l'exception du pont international de la voie maritime, les ponts de la SPFL sont tenus d'assumer les coûts de l'Agence des services frontaliers du Canada et d'autres installations mandatées par le Canada. Les contraintes financières résultant de l'obligation d'accorder le libre passage aux membres de la collectivité autochtone toujours plus nombreuse au pont de la voie maritime nuisent à la capacité de la Corporation du pont international de la voie maritime, Limitée d'être financièrement autonome et de couvrir ses dépenses comme le stipule la *Loi sur les douanes*.

La SPFL observe attentivement la concurrence et ajuste ses plans, notamment l'augmentation des péages, le suivi des dépenses et des seuils d'endettement, tout en recherchant de nouveaux moyens de générer des revenus pour assurer la pérennité financière à long terme des quatre ponts internationaux.

La technologie

Comme beaucoup de Nord-Américains, les usagers des ponts adoptent rapidement des modes de paiement autres que l'argent comptant. Pour assurer l'efficacité continue de ses activités, la SPFL doit également continuer de répondre à leurs besoins en adoptant des technologies pertinentes. Le recours à la technologie par l'ensemble des intervenants des ponts croît rapidement. Elle est intégrée dans toutes les activités de gestion du trafic, qu'il s'agisse de la perception des droits de péage, du prédédouanement des personnes et des chargements commerciaux, des voyageurs de confiance ou de la gestion des temps d'attente à la frontière. De plus, étant donné les nombreux reportages qui circulent dans les médias à propos du piratage, la SPFL doit s'assurer de protéger la confidentialité des données de paiement de sa clientèle si elle veut maintenir sa confiance.



La SPFL continuera à investir dans la technologie, seule ou en partenariat avec les autres intervenants, afin de faciliter davantage les échanges commerciaux, d'assurer une efficacité optimale de ses activités, et de satisfaire sa clientèle. Plus précisément, la SPFL étudie la faisabilité d'une collaboration avec le Michigan Department of Transportation pour choisir un système de gestion des péages de nouvelle génération. Si la mise en place d'une plateforme commune s'avère viable, cela contribuerait à réduire les coûts globaux d'acquisition et de maintenance en plus de faciliter l'interfonctionnement pour les grands usagers.

De plus, la SPFL cherchera à fidéliser sa clientèle en mettant en œuvre divers programmes incitatifs, en utilisant des programmes d'extraction de données et en lançant des campagnes ciblées pour augmenter l'engagement de la clientèle. La SPFL examinera également le potentiel qu'offre la collecte de données en temps réel pour améliorer la planification et l'analyse prédictive du trafic, de façon à optimiser la gestion de la circulation et la prise de décisions.

L'objectif de la SPFL de lancer une plateforme intégrale de gestion d'actifs progresse également. La technologie utilisée pour la gestion des actifs ne remplace pas les pratiques exemplaires déjà mises en place. Elle procurera plutôt un cadre permettant de planifier et de gérer plus efficacement le cycle de vie des actifs, les travaux de maintenance et les processus existants.

Tous les investissements clés en technologie restent à l'étude, mais tous les calendriers de mise en œuvre demeurent indéfinis en raison du manque à gagner dû aux restrictions de déplacement non essentiel imposées en raison de la pandémie.

Initiatives opérationnelles notables

Dans ses rapports précédents, la SPFL a regroupé le rendement de ses programmes en quatre catégories. L'exercice précédent a été marqué par plusieurs événements ou activités qui ont eu ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les activités de la Société en plus d'apporter de la valeur dans chacun des quatre secteurs de rendement du programme. De même, la Société est déterminée à mettre en œuvre un certain nombre de nouveaux projets notables, lorsque le rétablissement des niveaux de produits le permettra. Voici un survol du contexte et des spécificités de chacun.

À l'échelle de l'entreprise

La pandémie de COVID-19 a imposé un cadre de fonctionnement sans précédent pour les activités de la SPFL. Les mesures visant à assurer la santé et la sécurité du personnel, des partenaires et des voyageurs ont été importantes et seront maintenues aussi longtemps que nécessaire. Elles comprennent des éléments tels que des mesures sanitaires strictes, des mesures d'éloignement physique, un réaménagement des horaires et des espaces de travail, des équipements de protection individuelle ainsi que la réduction de la manipulation d'argent comptant.

Dans les limites des budgets révisés liés à la pandémie, la SPFL continue à faire progresser son programme de modernisation de gestion des actifs grâce à l'embauche d'un agent spécialisé qui affinera davantage les exigences définies en interne afin de faciliter le processus d'acquisition technologique. En ce qui concerne ses objectifs de gestion des actifs, grâce au soutien qu'apporte le programme d'Évaluation des risques liés aux ressources de transport (ERAT), la Société a lancé une étude d'impact des conditions météorologiques



et des changements climatiques à tous les ponts pour déterminer et pour quantifier les vulnérabilités de la Société ainsi que les secteurs de risques. La Société, de concert avec deux de ses partenaires propriétaires de ponts internationaux, amorce un processus de définition des besoins communs pour l'acquisition potentielle d'un système de gestion des droits de péages de nouvelle génération qui pourrait être commun à plusieurs emplacements.

Découlant de dialogues aux sujets d'intérêt mutuel et de sécurité du site, deux municipalités font l'objet d'échanges fonciers proposés avec la SPFL. S'ils sont autorisés, ces échanges satisfont les intérêts stratégiques de toutes les parties concernées. À Point Edward, des lots vacants de la SPFL au 310-316, avenue St Clair seraient échangés pour le point d'accès de la rue Bridge (43183-0147 (R)). À Sault Ste. Marie, la partie non-aménagée du 395, rue Queen Ouest serait coupée et échangée contre le titre du 499, rue Queen Ouest, une propriété vacante.

En interne, la Société a intégré et mis à niveau le système utilisé pour la gestion des ressources humaines, pour la planification des effectifs et pour l'intégration de la paie à deux emplacements. De plus, la Société a lancé le programme communautaire ConneXion pour permettre au personnel de tisser des liens avec la collectivité au moyen d'activités coordonnées de bénévolat.

Au pont international de Sault Ste. Marie

Depuis la fin des derniers travaux de rénovation importants, aucune autre dépense importante en immobilisations n'est prévue pour cet emplacement. Au cours de la présente saison, des travaux d'entretien, de revêtement, d'étanchéité et de traitement de la surface ont été réalisés sur la partie américaine, ce qui a permis de terminer l'ensemble des travaux des parties canadienne et américaine. De plus, le dessus de la pile 20, élément en béton essentiel surplombant un agencement complexe, a été recouvert pour renforcer sa résistance à l'humidité.

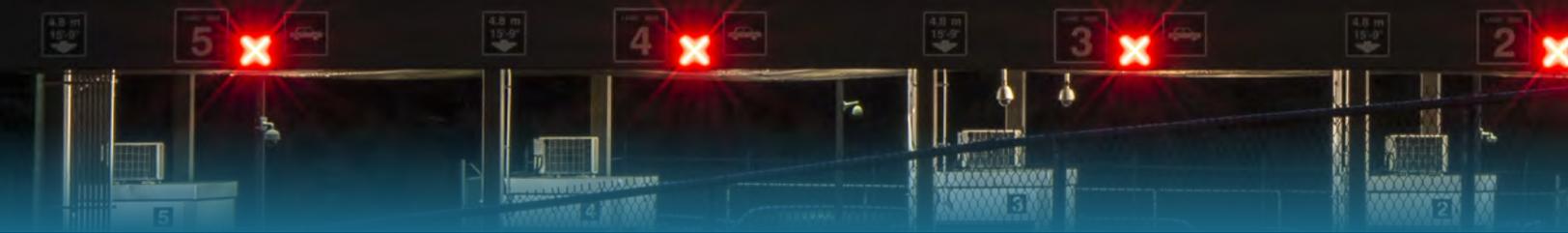
Cette année, une unité d'inspection des structures de ponts basée à Sault Ste. Marie et partagée avec la SPFL au pont Blue Water a été mise en service en vertu d'un protocole d'accord. Cette unité d'inspection a accru les capacités du service de l'entretien à ces traversées, ce qui permettra d'améliorer les pratiques d'entretien.

L'accent porte sur l'entretien régulier et planifié des ponts et des installations.

Au pont Blue Water

Après l'atteinte de l'ensemble des principaux objectifs du cycle de planification de 2004, la SPFL a commandé la définition d'un nouveau plan directeur pour l'esplanade canadienne du pont Blue Water, en mettant l'accent sur une hausse des produits. La phase d'évaluation vise à examiner les possibilités de développement commercial de l'esplanade, à optimiser et à rationaliser les activités existantes, de façon à accroître la rentabilité. Sur la base d'analyses de rentabilité individuelles en appui à chaque activité proposée, la phase d'exécution du plan directeur actualisé prévoit les éléments de réaménagement nécessaires à court, à moyen et à long terme pour assurer la vitalité et la pertinence de l'esplanade du pont, ainsi qu'une harmonisation des bâtiments.

Pour appuyer ses initiatives vertes, la SPFL maintient son projet pilote à deux emplacements, dont le pont



Blue Water, pour offrir aux conducteurs de véhicules électriques des bornes de recharge rapide à courant continu. Le programme de soutien aux véhicules électriques de la SPFL offre des bornes de recharge rapide de 25 kW pour tous les types de connecteurs sur le marché afin de permettre aux conducteurs de reprendre la route rapidement.

Une réorganisation du service de l'entretien a permis à la Société d'attirer de nouveaux talents pour diriger cette équipe, en se concentrant sur les installations ainsi que sur l'infrastructure des ponts. Cette réorganisation soutient l'importance stratégique de la création d'équipes agiles et innovantes, et prépare la mise en œuvre de la gestion des actifs.

Avec le soutien du programme d'Évaluation des risques liés aux ressources de transport (ERAT) de Transports Canada, la Société a également lancé une étude sur la gestion des eaux de ruissellement qui vise à accélérer l'évacuation de l'eau de l'esplanade, étant donné que le niveau des nappes phréatiques et des rivières continue d'augmenter sous l'effet des changements climatiques.

Au pont international des Mille-Îles

Depuis la fin des derniers travaux de rénovation importants, aucune autre dépense importante en immobilisations n'est prévue pour cet emplacement. L'accent porte sur l'entretien régulier et planifié des ponts et des installations.

Il faut souligner qu'à l'heure actuelle, la General Services Administration (États-Unis) investit 215 M\$ US pour moderniser et agrandir ses installations douanières et de protection des frontières. La modernisation s'effectuera en deux étapes, la composante commerciale devant s'achever en 2021 et le reste à la fin de 2022. Ces travaux auront probablement une certaine incidence sur l'attrait de ce pont pendant et peu après les travaux de construction.

Il s'agit du deuxième emplacement où la SPFL met son projet pilote de bornes de recharge rapide sécuritaires à courant continu à la disposition des conducteurs de véhicules électriques.

Au pont international de la voie maritime

En appui aux efforts de l'État pour régler les revendications territoriales de longue date et en attendant la ratification d'un accord de règlement proposé par la communauté locale, la SPFL se prépare à une activité à volets multiples d'une durée de 30 mois pour le déménagement de ses installations opérationnelles de l'île Cornwall. Le projet comprend l'optimisation de l'esplanade du pont canadien sur les terrains du chenal. Parmi les autres résultats découlant de cette initiative, mentionnons la création de nouvelles voies de circulation et la création de voies réservées aux membres admissibles des Premières Nations du Canada.

Au cours de la période de planification, la SPFL entend collaborer avec la Couronne à déterminer et à mettre en œuvre des mesures durables pour compenser la perte de produits qui découlent du volume élevé de passages exempts de péage à ce pont.

En ce qui concerne l'entretien continu du pont et des installations, le projet de remplacement d'une plateforme d'entretien mobile sous le pont du chenal sud évalué à 3 M\$ se poursuivra en 2021.

OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

La SPFL, comme elle existe aujourd'hui, a vu le jour au début de 2015 après la fusion avec ses filiales de l'entité qui l'a précédée. Depuis, la Société se concentre sur la consolidation et la rationalisation de ses processus internes. Elle tire désormais parti de ses gains d'efficacité pour mettre en place des mesures qui reposent sur les connaissances acquises au cours des dernières années. La SPFL continue à parfaire sa stratégie de croissance de son portefeuille, d'innovation et d'excellence opérationnelle.

Objectifs stratégiques

La Société continue de mettre l'accent sur le cœur et l'avenir de ses activités. Bien que la pérennité et la sécurité des actifs ainsi que l'optimisation opérationnelle demeurent des éléments fondamentaux du mandat, une importance accrue est accordée au perfectionnement des compétences et au maintien de talents pour garantir la viabilité à long terme de l'entreprise et de sa filiale.

L'atteinte des objectifs de la Société se réalisera en mettant l'accent sur les éléments suivants :

1. préparer le personnel de la SPFL à la nature du travail et aux emplois de l'avenir;
2. gérer les actifs et les infrastructures;
3. préserver la viabilité financière de la Société;
4. Investissement en technologie et en innovation.



Principaux objectifs et résultats escomptés

En plus des activités de routine, la SPFL prévoit d'accomplir les activités stratégiques graduelles suivantes :

Échelle de risques :

Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Niveau de risque
Le personnel	Le recrutement de talents et le maintien en poste d'employés d'expérience	La diversification des compétences	Un plan d'action pour documenter les lacunes en matière de compétences et les progrès de son exécution	Faible
	Le perfectionnement des compétences des employés	Un milieu de travail sain et respectueux	La mise en œuvre et l'état d'avancement du plan	Faible
	L'engagement du personnel	Le bon vouloir des employés	Une amélioration des résultats du sondage de satisfaction des employés	Faible
	Les effectifs	Le bon vouloir des employés	Le renouvellement de la convention collective	Faible
	L'engagement communautaire	La bonne réputation de l'entreprise	Des activités et des partenariats avec les groupes communautaires	Faible
Actifs	La création d'un programme de gestion des actifs	La mise en place d'un système de gestion des actifs	La planification principale des actifs et des budgets définis par le programme de gestion des actifs	Faible
	La définition des enjeux climatiques pouvant nuire à la croissance à long terme	La résilience aux changements climatiques	L'élaboration d'un plan d'action contre les changements climatiques et l'état d'avancement de mesures	Faible
	Le plan directeur du pont Blue Water	L'élaboration d'un plan d'action pour l'emplacement	La mise en œuvre et l'état d'avancement du plan	Faible
La viabilité financière	La viabilité financière de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - La survie de l'entreprise durant la pandémie après l'épuisement des réserves de trésorerie - La mise en place d'un mécanisme officiel durable de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordé à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de la filiale, la CPIVM 	Des progrès dans l'élaboration d'un cadre de financement	Élevée

Objectif principal	Activités	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Niveau de risque
	Les stratégies de tarification des péages	Le maintien de la stabilité et de la structure budgétaires	Des produits suffisants, les tendances de trafic et les parts de marché	Exigence modérée
	L'amélioration de la gestion de la perception des péages	La modernisation des systèmes de gestion des droits de péage et des paiements	-La mise en place de systèmes ou d'une révision des classes de véhicules - Des partenariats possibles avec des entités de péage	Exigence modérée
	Le maintien du service à la clientèle ou l'ajout d'équipement	L'accessibilité des services à la demande aux ponts de la SPFL	Une augmentation des produits tirés de la location et d'autres produits diversifiés non liés au péage	Exigence modérée
La technologie	Les analyses prédictives du trafic en temps réel	L'amélioration de la planification des horaires du personnel et des activités	La mise en place d'une solution d'agrégation et une solution d'analyse des données	Exigence modérée
	Un plan directeur pour les technologies	Un plan d'action pour l'orientation des actifs technologiques	La conclusion du plan et les processus de mise en œuvre	Faible
	L'exploration de données axées sur le client	Une prise de décision qui s'appuie sur des données et des campagnes promotionnelles	La définition des principales activités d'exploitation et de marketing en fonction de l'analyse des données	Faible
	L'intégrité des données	Des données sécurisées	L'absence de brèche de sécurité	Exigence modérée



Priorités d'exploitation

L'exploitation de ponts internationaux est complexe et comprend la perception de péages, la gestion du trafic, l'inspection et l'entretien régulier des éléments d'actifs, des projets de renouvellement des immobilisations et les activités associées aux baux commerciaux. Un groupe interne effectue le suivi d'un certain nombre de politiques et de questions d'exploitation afin de s'assurer que les interventions et la gestion des risques soient les plus efficaces et les plus efficaces possibles. Pendant la période de planification, la SPFL évalue chacun de ces éléments à l'échelle du portefeuille afin de définir les pratiques exemplaires et de continuer à améliorer sans cesse la réalisation de son mandat. Ces éléments comprennent, mais sans s'y limiter :

- un service à la clientèle de qualité;
- l'amélioration des installations aux ponts;
- une autonomie financière pour les activités courantes;
- de bonnes relations avec les intervenants;
- le maintien de l'engagement intrinsèque des employés.

Évaluation des risques

La Société surveille et gère son profil de risque au moyen des dix catégories de risque ci-après :

1. la sécurité matérielle des ponts;
2. les technologies :
 - a. la sécurité
 - b. les systèmes;
3. la gestion de la main-d'œuvre;
4. les risques organisationnels;
5. la fraude et la corruption;
6. la viabilité financière;
7. La concurrence
8. les partenariats et les parties prenantes;
9. la perception du public;
10. la sûreté des ponts :
 - a. l'intégrité des actifs;
 - b. le facteur humain.



Parmi ces catégories, les principaux facteurs de risque nécessitent que l'on veille à ce que :

- les ponts se prémunissent contre toute utilisation abusive ou toute menace;
- les technologies de la Société demeurent pertinentes et à jour, notamment dans les domaines de la sécurité de l'information, de la fiabilité, du traitement des paiements et de l'archivage des documents;
- les questions relatives au péage et aux défauts d'arrêt au pont international de la voie maritime, de même que le risque financier découlant du grand nombre de passages exempts de péage, font l'objet d'une surveillance et d'améliorations continues.

Afin d'atténuer les risques associés aux technologies de paiement, la Société est en train de définir ses besoins pour un système de gestion des péages de remplacement de nouvelle génération. La mise en place d'une solution de gestion de documents et de dossiers électroniques conforme à la norme GCDocs assure la pérennité de la gestion de documents et d'archives.

Pour s'assurer que les dépenses de fonctionnement de la filiale respectent le budget et les produits, la CPIVM a mis en place une stratégie de gestion des coûts prudente. La SPFL agit en étroite collaboration avec Transports Canada et avec le soutien d'Affaires autochtones et du Nord Canada afin de composer avec les questions touchant la collectivité autochtone, notamment l'exemption de péage.





SURVOL DES FINANCES

Introduction

L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de produits pour réaliser ses activités courantes et un programme de gestion des actifs axé sur les risques ainsi que d'effectuer le remboursement de sa dette héritée tout en dégagant des excédents de façon à répondre de façon responsable aux besoins actuels et futurs en capitaux des ponts, des approches et des installations. À l'heure actuelle, la SPFL a pu collaborer avec l'État pour obtenir diverses formes d'aide financière afin de compenser les difficultés rencontrées en raison des restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel imposées aux véhicules. Il s'agit notamment d'un soutien (jusqu'à 6,9 M\$) pour la filiale, la CPIVM, pour l'exercice 2020-2021 en vertu de la *Loi sur les paiements relatifs aux événements de santé publique d'intérêt national*, d'une aide supplémentaire (jusqu'à 18,5 M\$) pour les trois autres ponts de la SPFL au moyen du budget supplémentaire des dépenses (C) en 2020-2021, et de l'inclusion de la SPFL dans le budget principal des dépenses pour 2021-2022, destinée à aider la SPFL au cours du prochain exercice. Ce soutien financier est destiné au fonctionnement et aux besoins en capitaux de l'organisation, et dont les valeurs sont sujets à des conditions administratives. La SPFL travaille activement avec l'État en ce qui concerne :

- la mise en place d'un soutien financier durable pour compenser le libre passage de la collectivité autochtone imposé par l'État afin de maintenir en permanence la solvabilité de la filiale, la CPIVM;
- l'obtention de financement pour le déménagement de ses installations de l'île Cornwall dans le cadre d'une entente entre la Couronne, représentée par Transports Canada, et le Conseil des Mohawks d'Akwesasne;
- la conclusion du transfert des terrains du chenal, dans la région de Cornwall, de l'État (Transports Canada) à la SPFL.

Répercussions de la COVID-19

Les répercussions de la COVID-19 sur la situation financière de la SPFL ont été immédiates et importantes. Dans l'ensemble de son portefeuille de ponts, la SPFL a réduit considérablement ses dépenses lorsque cela était nécessaire, et a reporté ou annulé un certain nombre de projets d'investissement. Un poste crucial de charges de trésorerie que la SPFL ne pouvait pas réduire était le remboursement de la dette. Pour l'exercice 2020-2021, cela représente des paiements totalisant 9,6 M\$. La SPFL n'a pas d'autre choix que de dépenser chaque mois plus d'argent qu'elle n'en perçoit en produits, en raison de la nécessité d'assurer la sécurité et l'efficacité du trafic transfrontalier, principalement des activités commerciales pour assurer la poursuite adéquate de la viabilité économique du Canada. Les répercussions ont été moindres qu'au cours des premiers mois de restrictions frontalières liées à la pandémie, en raison de nombreux problèmes, notamment l'amélioration du trafic commercial global, la mise en place de réductions temporaires des dépenses et le report de projets d'investissement. Toutefois, l'état actuel contraignant des activités n'est pas concrètement viable pour l'avenir des ponts. Les ponts de la SPFL sont des actifs très coûteux qui doivent être entretenus de façon appropriée afin d'en assurer la sûreté. Des compressions prolongées à l'égard de l'entretien risqueraient d'entraîner des complications onéreuses dans le futur.

Changements importants et hypothèses

Dans le plan d'entreprise modifié pour 2020-2021 de la SPFL, certaines modifications et hypothèses financières importantes ont été ajoutées en raison du changement du contexte que les restrictions aux frontières ont entraîné. Ces nouveaux changements et hypothèses ont été reportés dans le plan d'entreprise actuel de la SPFL, et sont les suivants :

- La comptabilisation proportionnelle de l'état des résultats de la CPIVM (filiale de la SPFL) comprend l'intégralité des produits réduit des charges en 2020-2021 et en 2021-2022. Cela est attribuable au financement accordé à la SPFL pour la CPIVM en juillet 2020 dans le cadre de la *Loi sur les paiements relatifs aux événements de santé publique d'intérêt national* pour l'ensemble du pont, par opposition à l'imputation de 50 % répartie entre les propriétaires canadiens et américains du pont comme par le passé. Ce financement à utiliser en 2020-2021 allait jusqu'à 2,56 M\$. Grâce à une gestion financière prudente des ressources et des projets, la SPFL ne s'attend pas à avoir besoin de la totalité du financement de 2,56 M\$. Bien qu'elles aient la capacité d'utiliser la totalité du financement, la SPFL et sa filiale sont conscientes que tout financement doit être soutenu par des décisions commerciales appropriées.
- En plus du pont de la CPIVM, la SPFL a obtenu de l'État un montant supplémentaire de 6,9 M\$ en 2020-2021 afin qu'elle poursuive les activités à ses trois autres ponts internationaux. Grâce à des conditions administratives, quasiment la moitié de ces 6,9 M\$ ont été comptabilisés et réclamés au cours de l'exercice financier.
- Au départ, la SPFL avait déterminé qu'avec le maintien des restrictions de déplacement frontalier, elle aurait besoin d'un soutien financier pouvant atteindre 28,5 M\$, qui devait être proportionnel à la diminution de la trésorerie et des investissements prévue pour l'exercice 2020-2021. Étant donné que la SPFL aura utilisé la totalité de ses réserves de trésorerie en raison de la pandémie et qu'elle recevra du financement en 2020-2021 pour payer ses charges, ce financement était nécessaire pour permettre aux ponts internationaux de rester ouverts et de fonctionner adéquatement. La demande de 28,5 M\$ a été réduite par le gouvernement du Canada à 18,5 M\$ pour être comprise dans le budget principal des charges pour 2021-2022. Relevant des conditions administratives applicable au financement, la SPFL ne compte qu'avoir accès qu'à 11,3 M\$ lors de l'exercice 2021-22 et a revu son plan de charges et a ajouté des augmentations de droits de péage afin de s'assurer que la Société soit toujours en mesure de remplir son mandat. Ces prévisions dépendent fortement du maintien des volumes de trafic commercial actuels et de l'absence de toute activité économique supplémentaire qui ne perturberait pas ces volumes.
- Pour les exercices 2020-2021 et 2021-2022, la SPFL a obtenu l'approbation du ministre des Finances pour conclure un accord de financement pouvant aller jusqu'à 10 M\$. Ces 10 M\$ seront nécessaires au fonds de roulement pour l'exercice 2021-2022 (car le montant total des fonds approuvés ne sera pas accessible à être réclamé en raison de conditions administratives imposées), ainsi que pour la poursuite des activités dans les exercices à venir (2022-2023 et au-delà). Bien que l'on s'attende à ce que les restrictions à la frontière soient levées d'ici là, les volumes de trafic devraient prendre au moins un an et demi ou deux ans à se rétablir après la levée complète des restrictions de déplacement. Pour les besoins de ce plan, la totalité du prêt de 10 M\$ devrait être utilisée au cours de l'exercice 2021-2022.
- Au cours de l'exercice 2020-2021, lorsque cela était possible, la SPFL a pu réduire ses charges et toutes les dépenses discrétionnaires ont été reportées indéfiniment. Ces réductions des charges sont partiellement compensées par les mesures supplémentaires nécessaires pour assurer la sécurité des voyageurs (y compris les obligations légales de la SPFL à l'égard de l'ASFC et l'ACIA en vertu des dispositions de l'article 6 de la Loi sur les douanes). Les efforts visant à réduire davantage les charges se poursuivront en 2021-2022 et au-delà, mais surtout à la lumière des revenus considérablement réduits dont dispose la Société. Toutefois, la SPFL ne reportera pas les charges qui affectent la sécurité du public voyageur, de ses employés ou d'autres parties prenantes.



Budget d'exploitation

La SPFL comptabilise essentiellement des produits provenant de trois sources principales. Bien que les valeurs en dollars attendues de chaque catégorie varient pendant la période visée par le présent plan d'entreprise quinquennal modifié en raison des restrictions de déplacement transfrontalier, la contribution en pourcentage se situe dans une fourchette relativement étroite. Les produits d'exploitation de la SPFL se composent :

- des droits de péages perçus aux ponts internationaux **(94 %)**;
- des contrats de location et permis **(environ 5 %)** obtenus des sources suivantes :
 - les immeubles commerciaux situés aux esplanades comme les boutiques hors taxes, les services d'alimentation, ainsi que les édifices dédiés au courtage;
 - les immeubles situés aux abords des ponts, conservés pour une utilisation ultérieure;
 - les licences et les permis pour les services publics et les autres services exploitant les droits de passage;
- les intérêts et autres produits divers **(1 %)**.

La Société prévoit d'enregistrer un déficit moyen des charges de 4,9 M\$ par an. Déduction faite de l'amortissement, du financement public et des intérêts débiteurs, il en résulte un excédent moyen de 9,6 M\$ par an, pouvant aller de (0,6 M\$) à 14,1 M\$. Toutefois, la dernière partie du plan coïncide également avec la première année où la SPFL s'attend à sentir les effets de la concurrence du nouveau pont international Gordie-Howe à compter de 2024-2025. En plus des charges d'exploitation, ces fonds sont utilisés pour rembourser l'importante dette héritée et pour répondre aux besoins de dépenses en immobilisations. Au fur et à mesure que la dette sera remboursée, la SPFL verra ses frais d'intérêt diminuer de façon notable, passant de 3,9 M\$ en 2019-2020 à 1,4 M\$ en 2025-2026.

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2019-2020	Prévisions 2020-2021	Budget principal 2020-2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026
TOTAL DES PRODUITS	43 106	27 240	21 387	28 956	37 851	44 076	43 725	43 827
TOTAL DES CHARGES	44 734	45 506	48 229	47 723	47 193	48 166	48 520	49 055
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(1 628)	(18 266)	(26 842)	(18 767)	(9 342)	(4 090)	(4 795)	(5 228)
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	3 535	7 400	12 877	14 285	3 677	3 761	3 761	3 761
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(3 891)	(3 428)	(3 430)	(3 133)	(2 757)	(2 322)	(1 857)	(1 362)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(1 984)	(14 294)	(17 395)	(7 615)	(8 422)	(2 651)	(2 891)	(2 829)



Dépenses en immobilisations

En 2021-2022, la Société prévoit d'engager 8,3 M\$ pour des dépenses en immobilisations financées à même les activités de la SPFL et 20,1 M\$ supplémentaires au cours des quatre exercices suivants. La SPFL a reporté les projets prévus de l'exercice 2020-2021 qui nécessiteront une attention particulière au cours des cinq prochaines années du présent plan d'entreprise. Sur les projets de plus de 8 M\$ qui ont été éliminés ou reportés indéfiniment, comme le prévoit la modification apportée au plan d'entreprise précédent, la SPFL a désormais reporté les projets à l'exercice 2025-2026 d'un montant de 4,2 M\$, qui sont principalement des travaux de construction sur le pont s'élevant à 3,9 M\$. Ce sont des dépenses qui sont inévitables et qui doivent être effectuées, et que la SPFL a été en mesure de reporter temporairement sans sacrifier la sécurité. Un montant supplémentaire de 3 M\$ de ces projets doit maintenant être dépensé au cours des périodes de planification de 2020-2021 et de 2021-2022. Ce sont principalement des dépenses liées à la sûreté et à la sécurité du pont ainsi que celle de l'esplanade. Ceci a été rendu possible parce que la SPFL détient désormais un prêt à utiliser et a observé une légère augmentation du trafic commercial au cours des derniers mois. Si ces valeurs ne se maintiennent pas aux niveaux actuels en raison, par exemple, de l'augmentation des précautions liées à la santé publique, la SPFL réévaluera son calendrier d'investissement d'un mois à l'autre. Au cours des exercices 2024-2025 et 2025-2026, la SPFL budgétise d'importantes réparations et améliorations majeures aux emplacements du pont Blue Water et

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2019-2020	Prévisions 2020-2021	Budget principal 2020-2021	Budget				
				2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026
FINANCEMENT								
Financement public	95	43	60	2 590	-	-	-	-
Financement par la SPFL	4 360	12 907	10 703	5 752	5 659	1 847	6 109	6 534
TOTAL DU FINANCEMENT	4 455	12 950	10 763	8 342	5 659	1 847	6 109	6 534
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)}	-	-	-	-	2,000	8,000	9,000	-
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	-	-	-	-	2,000	8,000	9,000	-

⁽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.



du pont international des Mille-Îles. C'est principalement en prévision de ces projets que la SPFL a l'intention d'utiliser son autorisation de financement en 2021-2022. Dans l'ensemble, la SPFL envisage de dépenser environ 70 % de son budget d'investissement au pont Blue Water et les 30 % qui restent aux emplacements des ponts de ses partenaires, dans les proportions respectives appropriées.

Dette

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

La SPFL dispose de deux contrats de financement pour la réfection d'immobilisations et d'infrastructures. Il s'agit d'un prêt et d'une émission d'obligations de l'une des anciennes filiales de la Société, conclus avant la fusion en 2015. En vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre des Finances a approuvé les conditions de chacun de ces accords financiers. Le niveau d'endettement des emprunts et des obligations s'élèvera à 2,5 M\$ et à 46,3 M\$ respectivement au 31 mars 2021.

En janvier 2016, la SPFL a mis en place un plan de remboursement de la dette qui précise son intention de la rembourser à échéance. Par conséquent, le seul prêt actuel sera remboursé à terme en 2021-2022. Toutefois, afin de maintenir des soldes de trésorerie appropriés en 2021-2022 et au-delà, la SPFL a demandé une autorisation pour un nouvel accord de financement de 10 M\$ à même son plan d'entreprise 2020-2021 modifié. L'autorisation d'emprunt demandée doit commencer en 2020-2021 et toute partie des 10 M\$ non utilisée doit expirer à la fin de l'exercice 2021-2022. Cette autorisation a été accordée à la SPFL et a reçu l'approbation du ministre des Finances le 18 décembre 2020, conformément à l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La SPFL n'est pas en mesure d'accélérer les paiements sur ses obligations à payer, car la prime qui y est associée est substantielle et dépasse ses autorisations ainsi que ses capacités financières. Ainsi, les obligations viendront à échéance en juillet 2027, et la SPFL remboursera 33,8 M\$ en capital et 10,6 M\$ en intérêts au cours des cinq prochaines années.

Au 31 mars 2020, en plus des emprunts et obligations à payer, la SPFL détient des obligations locatives capitalisées de 1,5 M\$ pour ses bureaux d'Ottawa. D'ici à la fin de l'exercice 2025-2026, le solde de la dette locative sera de 0,2 M\$. Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun



La SPFL ne prévoit pas de conclure de nouveaux contrats de location au cours des cinq prochaines années et n'a donc aucun contrat de location à approuver.



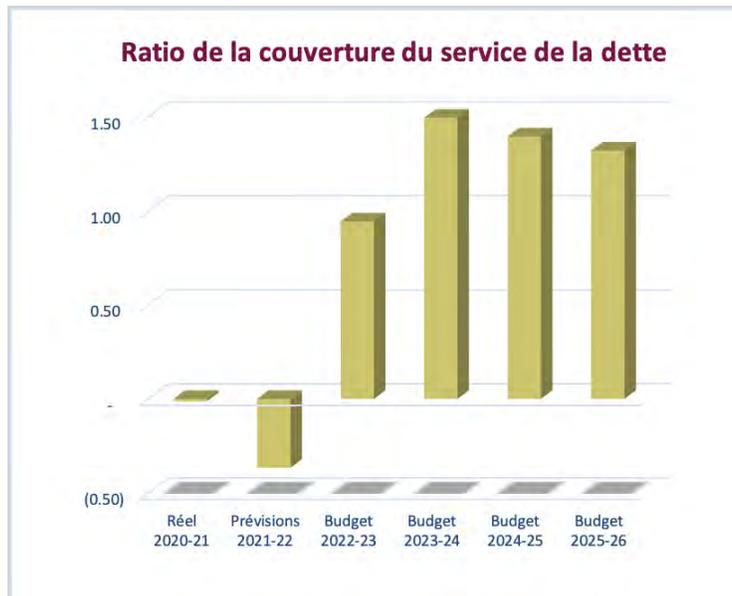
nouveau contrat de location important, par conséquent, elle ne prévoit aucun contrat de location devant être approuvé en vertu de l'article 127, paragraphe 3, de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et au *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

Perspectives financières

Standard & Poor's Financial Services LLC (S&P) évalue périodiquement les risques financiers de la SPFL. En août 2020, elle a relevé ses notes d'émetteur à long terme et de dette de premier rang non garantie à A+, Peu après la déclaration de pandémie mondiale, l'agence Standard & Poor's Financial Services LLC a entrepris de réévaluer la note de la SPFL, qui a vu sa note globale maintenue à « A+ », réaffirmant ainsi le cadre stratégique régissant les activités de la Société. Bien que leur perspective soit passée de stable à négative, cela reflète davantage un effet découlant d'une pandémie mondiale que de la gestion de l'entreprise.

La source de produits est soutenue par le transport de marchandises par camion, qui représente le plus important mode de livraison pour 90 % à 95 % des exportations de l'Ontario à destination du marché américain. Le portefeuille de ponts de la SPFL représente plus de 32 % des passages de camions entre l'Ontario et les états du Michigan et de New York. La SPFL fait face à la concurrence d'autres ponts menant aux États-Unis, mais ces installations concurrentes desservent des régions économiques différentes. Soulignons que si les fluctuations à la baisse du trafic commercial se prolongeaient, cela se répercuterait sur le plan financier de la SPFL.

Bien que la SPFL exerce un certain contrôle sur les droits de péage, il est important de noter que la plupart des ponts internationaux sont gérés de façon conjointe avec les partenaires américains en vertu d'accords internationaux. En ce qui concerne les produits, la capacité de modifier unilatéralement les droits de péage pour générer des produits supplémentaires est soumise aux différences existant entre les politiques de gestion du Canada et celles des États-Unis.



En ce qui concerne les dépenses, alors que les propriétaires des ponts canadiens doivent se conformer à l'article 6 de la *Loi sur les douanes*, à la *Loi sur la protection des végétaux* ainsi qu'à la *Loi sur la santé des animaux* et fournir des installations à l'Agence des services frontaliers du Canada ainsi qu'à l'Agence canadienne d'inspection des aliments, les propriétaires ou les exploitants des ponts américains n'ont pas l'obligation de payer de telles dépenses pour les installations douanières du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (U.S. Customs and Border Protection). De plus, compte tenu des ententes signées par la Couronne prévoyant le libre passage pour les membres de la collectivité autochtone, cet article de la *Loi sur les douanes* ne s'applique pas au pont international de la voie maritime puisque la charge d'exploitation nuirait grandement à la viabilité financière de ces installations.



La SPFL souhaite maintenir un fort ratio de couverture du service de la dette. Avec des exercices 2020-2021 et 2021-2022 sévèrement touchés par la pandémie, le ratio de couverture du service de la dette a atteint son point le plus bas en 2021-2022, soit -0,37 fois. Toutefois, à partir de 2022-2023, le ratio de couverture du service de la dette de la SPFL est plus élevé et se situe de 0,94 à 1,50 fois, car le trafic transfrontalier devrait se rétablir.

Prévisions des flux de trésorerie

Un résumé de la situation financière de la SPFL pour la période couvrant le plan d'entreprise est illustré au tableau suivant. Les flux de trésorerie de chaque exercice se comparent à la valeur totale de trésorerie et des investissements budgétés.



La situation de la SPFL en matière de trésorerie et d'investissement en fin d'exercice devrait fluctuer au cours des cinq prochaines années, entre 2,9 M\$ et 8,8 M\$. Bien que le plan d'entreprise quinquennal se termine avec un solde de trésorerie et d'investissement prévu de 2,9 M\$, un montant nettement inférieur au solde de trésorerie et d'investissement de 27,2 M\$ dont la SPFL disposait à la fin de l'exercice 2019-2020. La SPFL réévaluera continuellement cette situation et prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que les flux de trésorerie appropriés restent disponibles. La SPFL s'attend à résister à la tempête de la COVID-19 et à continuer à apporter les améliorations nécessaires et requises aux immobilisations, tout en s'assurant que la frontière canado-américaine reste ouverte et qu'un accès sans entrave est toujours en place. Ce solde de trésorerie ne devrait pas changer de façon importante au-delà de cet horizon de cinq ans, tant que la SPFL n'aura pas satisfait les exigences liées aux obligations de l'ancienne société. Cela coûtera encore 57,8 M\$ à la SPFL entre les exercices 2021-2022 et 2027-2028. Ces paiements de dette continuent à représenter une charge importante pour la SPFL.

ANNEXES

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

DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

Comme elle ne dispose pas d'une lettre de mandat ou d'instructions récentes du ministre responsable, la Société des ponts fédéraux Limitée fonctionne en suivant les recommandations transmises dans la lettre de mandat du premier ministre datée du 13 décembre 2019 envoyée à l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports et transmise à la première dirigeante.

<https://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports>

<https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/01/15/lettre-de-mandat-supplementaire-du-ministre-des-transports>



STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

À titre de société d'État, la SPFL est dirigée par un Conseil d'administration (le « Conseil ») et doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Le Conseil se compose de sept administrateurs, dont la présidente du Conseil, ainsi que la première dirigeante. La présidente du Conseil ainsi que la présidente et 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 pont international de la voie maritime sont gérées directement par la SPFL, tandis que la SPFL assure un rôle de liaison avec les autorités locales pour l'exploitation du pont international de Sault Ste. Marie et du pont international des Mille-Îles.

Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

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

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

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



Administrateurs

Poste	Endroit	Date de nomination Date	Durée
Pascale Daigneault Présidente	Sarnia, Ontario	Le 9 mai 2021*	5 ans
John Lopinski Vice-présidente	Port Colborne, Ontario	Le 9 mai 2019**	2 ans
Natalie Kinloch, Administratrice et première dirigeante	North Glengarry, Ontario	Le 1er février 2019	5 ans
Karen Hill Administratrice	Ohsweken, Ontario	Le 1er février 2019	4 ans
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Administratrice	Montreal, Quebec	Le 6 juin 2018	4 ans
Andrew Travis Seymour Administratrice	Ottawa, Ontario	Le 6 juin 2018	4 ans
Rakesh Shrewastav Administratrice	Toronto, Ontario	Le 9 mai 2019	4 ans

*Nomination initiale le 9 mai 2019 pour un mandat de 2 ans.

**Le mandat du vice-président a expiré et est en position de suppléance.

Les présences des membres aux réunions du Conseil pour le dernier exercice financier terminé sont indiquées dans le rapport annuel de la Société.

Comités

Comité des finances et de vérification

Mandat – Selon les fonctions décrites dans la Loi sur la gestion des finances publiques, le comité des finances et de la vérification 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 chargé d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard des états financiers, de la vérification interne de la Société et du rapport annuel du vérificateur de la Société. Il est également responsable d'émettre des recommandations au Conseil à l'égard d'un examen spécial, ainsi que sur les plans et les rapports qui en découlent. Le comité remplit d'autres fonctions que lui attribue le Conseil et qui font partie des règlements administratifs de la Société.

Membres – Le Conseil d'administration se compose de trois membres nommés par le Conseil, sur



recommandation de la présidente du Conseil. Un des membres est désigné par le Conseil comme étant le président du comité, sur recommandation de la présidente du Conseil. La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

Comité de gouvernance, politiques et ressources humaines

Mandat – Ce comité aide le Conseil à superviser les pratiques de gouvernance de la Société, la structure des politiques du Conseil, ainsi que les ressources humaines. Le rôle du comité est d'appuyer le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités en effectuant une vérification des questions faisant partie de son champ de compétence. 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. La présidente du Conseil est également nommée d'office membre du comité sans droit de vote.

Régime de vérification

Le régime de vérification est constitué de vérifications externes et internes. Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue une vérification annuelle 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.

Le régime de vérification interne 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. Des plans pluriannuels de vérification sont élaborés pour déterminer les secteurs de risques clés communs à tous les ponts. Le plan d'audit actuel se concentre sur la prévention de la fraude, sur les politiques et sur la sécurité.

Cadres supérieurs

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

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



Exploitation des ponts

La structure organisationnelle de la SPFL lui permet 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	le pont international de la voie maritime
SPFL Propriété	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 % de l'esplanade des douanes canadiennes et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud.
Partenaires étrangers	Michigan Department of Transportation	Michigan Department of Transportation	La Thousand Islands Bridge Authority, une société d'intérêt public de l'État de New York en vertu de la <i>Propriété de la SPFL</i>	La Saint Lawrence Seaway Development Corporation, une agence du United States Department of Transportation
Exploitants des ponts	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 entité constituée par le Michigan Department of Transportation, et par la SPFL	Partie canadienne : la SPFL Partie américaine : Michigan Department of Transportation	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, dont quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan et quatre Canadiens nommés par la Société	Partie canadienne : la SPFL Partie américaine : Michigan Department of Transportation	Un président américain ainsi que six administrateurs nommés par le Jefferson County : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par la Société)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par la Saint Lawrence Seaway Development Corporation)

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

Élément	Résultat	Indicateur de résultat	Cible	Source des données et méthodologie
Le recrutement de talents et le maintien en poste d'employés d'expérience	Des effectifs complets pour les principaux secteurs fonctionnels	Un plan d'action pour documenter les lacunes en matière de compétences et les progrès de son exécution	La diversification des compétences	Les effectifs et les postes vacants
Le perfectionnement des compétences des employés	Le suivi de toutes les formations et l'obtention de toutes les certifications obligatoires	La mise en œuvre et l'avancement du plan	Un milieu de travail sain et respectueux	<ul style="list-style-type: none"> - Un tableau de bord de suivi de la formation au système de gestion de l'information des ressources humaines - Des évaluations de rendement annuelles du personnel
L'engagement du personnel	Le bon vouloir des employés	Une amélioration des résultats du sondage de satisfaction des employés	Des résultats de 80 % ou plus pour les principaux indicateurs de satisfaction	Un sondage annuel sur la satisfaction des employés
Les effectifs	Le bon vouloir des employés	Le renouvellement de la convention collective	La convention collective est en vigueur du 20 décembre 2019 à novembre 2023	La négociation de la convention collective
L'engagement communautaire	La participation d'employés à des activités de bénévolat	Des activités et des partenariats avec les groupes communautaires	La bonne réputation de l'entreprise	Le taux de participation aux activités en continu
La création d'un programme de gestion des actifs	La prise de décision en matière de gestion d'actifs basée sur les données en vigueur	La planification principale des actifs et des budgets définis par le programme de gestion des actifs	Le système de gestion des actifs en place	<ul style="list-style-type: none"> - L'achèvement du processus d'embauche - L'avancement et l'achèvement des processus d'acquisition
La définition des enjeux climatiques pouvant nuire à la croissance à long terme	Un rapport d'évaluation de l'impact des changements climatiques	L'élaboration d'un plan d'action contre les changements climatiques et l'état d'avancement de mesures	La résilience aux changements climatiques à l'égard des actifs et des activités	L'achèvement de l'évaluation de l'impact des changements climatiques



Élément	Résultat	Indicateur de résultat	Cible	Source des données et méthodologie
Le plan directeur du pont Blue Water	Le plan de suivi du financement	<ul style="list-style-type: none"> - L'achèvement et l'avancement du plan - La disponibilité des dépenses en immobilisations 	L'élaboration d'un plan d'action pour l'emplacement	<ul style="list-style-type: none"> - L'achèvement de l'actualisation du plan directeur; - Le rétablissement des produits après la pandémie; - Un accès à du financement de l'État
La viabilité financière de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - La poursuite des activités de financement - L'ininteruption des activités 	Des progrès dans l'élaboration d'un cadre de financement	<ul style="list-style-type: none"> - La survie de l'entreprise durant la pandémie après l'épuisement des réserves de trésorerie - La mise en place d'un mécanisme officiel durable de compensation obligatoire lié à l'exemption de péage accordé à la collectivité autochtone locale afin de maintenir la solvabilité de la filiale, la CPIVM 	<ul style="list-style-type: none"> - Un financement public d'urgence - Un financement public annuel permanent pour le pont de la voie maritime
Les stratégies de tarification des péages	La constitution de réserves de trésorerie pour les dépenses en immobilisations à long terme	Des produits suffisants, les tendances de trafic et les parts de marché	Le maintien de la stabilité et de la structure budgétaires	Une révision semestrielle des droits de péage
L'amélioration de la gestion de la perception des péages	L'achèvement de la mise en œuvre de nouveaux logiciels et de systèmes fiables	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de systèmes ou d'une révision des classes de véhicules - Des partenariats possibles avec des entités de péage 	La modernisation des systèmes de gestion des droits de péage et des paiements	- L'avancement et l'achèvement des processus d'acquisition



Élément	Résultat	Indicateur de résultat	Cible	Source des données et méthodologie
Le maintien du service à la clientèle ou l'ajout d'équipement	L'augmentation et la diversification des sources de produits	Une augmentation des produits tirés de la location et d'autres produits diversifiés autre que le péage	L'augmentation de produits non tirés du péage	Le partage des produits et des bénéfices mensuels
Les analyses prédictives du trafic en temps réel	Des rapports de suivi	La mise en place d'une solution d'agrégation et une solution d'analyse des données	L'amélioration de la planification des horaires du personnel et des activités	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'une nouvelle infrastructure de péage (source de données) - L'avancement et l'achèvement des processus d'acquisition - Des statistiques et des tableaux de bord des activités sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle
Un plan directeur pour les technologies	Plan de suivi	- L'achèvement et l'avancement du plan	Un plan d'action pour l'orientation des actifs technologiques	Pourcentage d'achèvement du plan
L'exploration de données axées sur le client	Des rapports de suivi	La définition des principales activités d'exploitation et de marketing en fonction de l'analyse des données	Une prise de décision qui s'appuie sur des données et des campagnes promotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'une nouvelle infrastructure de péage (source de données) - L'avancement et l'achèvement des processus d'acquisition - Des statistiques et des tableaux de bord des activités sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle
L'intégrité des données	La protection des données	L'absence de brèche de sécurité	Des données sécurisées	Des rapports en temps réel sur les pare-feu et les intrusions

ENGAGEMENT DE LA PREMIERE DIRIGEANTE À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

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



Natalie Kinloch
Première dirigeante
La Société des ponts fédéraux Limitée

28 janvier 2021

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, avec les remarques suivantes, y compris certaines à propos du financement qui n'a pas encore été approuvé.
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 suivante :

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

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



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

28 janvier 2021

Date

ÉTATS FINANCIERS

Le présent plan d'entreprise respecte les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Montant réel en 2019-2020 : L'excellente année et les années précédentes pour la SPFL et ses partenaires ont permis à la SPFL d'amorcer l'exercice 2020-2021 sur des bases solides, avec plus de 27 M\$ de liquidités et d'investissements.

Prévisions – 2020-2021 : Les résultats financiers sont présentés selon les meilleures estimations de la direction. Les résultats réels peuvent varier de manière importante, en particulier si les hypothèses associées à des facteurs hors du contrôle de la Société sont sensiblement touchées. Le principal domaine de variabilité concerne la prévalence des restrictions de déplacement transfrontalier non essentiel, le calendrier de toute modification de ces règles de voyage international et la persistance de tout effet modérateur sur les déplacements transfrontaliers après les modifications.

Perspectives budgétaires : La COVID-19 et ses effets sur la fermeture de la frontière canado-américaine à tout trafic non essentiel ont de graves conséquences sur les perspectives budgétaires quinquennales (de 2021-2022 à 2025-2026). Le présent plan suppose que ces restrictions à la frontière seront en place jusqu'en avril 2022, et que les effets de ces fermetures se feront sentir pendant deux exercices supplémentaires. La SPFL, tout comme le reste du Canada et du monde, ne retrouvera pas la normalité avant au moins cinq ans, et possiblement plus. Au cours de la quatrième année des perspectives budgétaires, les activités et les volumes de trafic de la SPFL feront probablement face à une autre secousse, dans la mesure où l'ouverture du pont international Gordie Howe, qui est en concurrence avec le pont Blue Water, est prévue au cours de l'exercice 2024-2025 et aura une incidence sur le plus important pont de la SPFL. Ces années de restrictions en raison de la COVID-19 donneront très certainement lieu à une nouvelle façon d'envisager les charges et de planifier l'avenir. Bien que la SPFL apprécie l'accès au financement public pour l'exercice en cours et pour les prochains exercices, elle espère que les restrictions de déplacement frontalier seront assouplies plus tôt que prévu et qu'une nouvelle façon d'envisager les charges pourra se retrouver à l'avant-plan.

Critères de planification financière

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

Volumes de trafic

Les volumes de trafic pour l'ensemble des ponts de la SPFL ont été considérablement affectés. Cette situation se reflète dans le présent plan d'entreprise avec des volumes fortement affaiblis, en particulier aux ponts où le trafic voyageur est la principale source de revenus (par opposition au trafic commercial). On ne s'attend pas à ce que les volumes de trafic reviennent aux niveaux antérieurs (au même niveau que les exercices 2018-2019 et 2019-2020) avant l'exercice 2024-2025. Ce sera le cas aux ponts de la SPFL à Sault Ste. Marie, Lansdowne et Cornwall. En 2024-2025, on prévoit que les volumes de trafic au pont Blue Water commenceront à se rétablir de la crise de la COVID-19, en plus d'une baisse prévisible de 4 % du trafic commercial et de 2 % du trafic automobile en raison de l'ouverture prochaine du pont international Gordie-Howe.

Concurrence

Le pont international Gordie-Howe sera fonctionnel au cours de la quatrième année du cycle de planification en cours.



Au pont Ambassador, tout changement opérationnel surviendra après le cycle de planification en cours.

Économie

Occasionnées par la COVID-19, les restrictions à la frontière se sont immédiatement fait sentir, puisqu'une grande partie des économies du Canada et des États-Unis ont pratiquement été immobilisées pendant plus d'un mois. Cette situation a eu un effet immédiat sur le volume de trafic commercial de la SPFL. Avec la réouverture des industries, le trafic commercial a repris à une hauteur avoisinant les volumes saisonniers, mais la situation n'est pas uniforme dans l'ensemble des ponts. Le présent plan d'entreprise part du principe que les volumes actuels de trafic commercial se maintiendront pendant la durée de nouvelles restrictions à la frontière, et qu'ils reviendront à la normale (de même que pour le trafic de véhicules de tourisme) d'ici la quatrième année du présent plan d'entreprise.



Accord du pont international des Mille-Îles

Un accord destiné à remplacer l'accord actuel a été signé en décembre 2019 pour une durée de 10 ans commençant en juin 2020. Les modalités de l'accord sont semblables aux modalités de l'accord précédent et n'ont pas de conséquences matérielles significatives sur les produits et les charges du pont.

Sûreté et sécurité

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

Taux d'inflation

Le taux d'inflation annuel pour calculer la valeur des biens et des services a été établi à 2 %. Les augmentations de salaire, lorsqu'elles sont connues, sont incorporées dans le montant des charges annuelles.

Taux de change

À partir de 2021-2022 1 \$ CA = 0,80 \$ US 1 \$ US = 1,25 \$ CA

Taux d'intérêt

Compte tenu des prévisions de la Banque du Canada, on a utilisé les taux d'intérêt ci-après.

Court terme (moins d'un an)	0,5 %
Taux pour un an	0,5 %
Moyen à long terme (plus d'un an)	1 %

Situation financière

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
ACTIF								
Actif à court terme								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 382	5 020	4 455	5 345	3 510	5 327	5 234	2 887
Placements	17 847	248	-	3 000	-	-	1 000	-
Comptes clients et autres débiteurs	936	1 495	1 200	1 200	1 200	750	750	750
Charges payées d'avance	346	2 834	1 300	1 220	1 300	1 380	1 475	1 575
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	26 511	9 597	6 955	10 765	6 010	7 457	8 459	5 212
Actif à long terme								
Actif immobilisé	383 554	378 360	376 003	368 578	356 024	339 729	327 929	316 836
Mesures incitatives à la location	204	193	188	177	161	145	129	113
Placements	2 000	-	-	-	-	3 500	-	-
TOTAL DE L'ACTIF À LONG TERME	385 758	378 553	376 191	368 755	356 185	343 374	328 058	316 949
TOTAL DE L'ACTIF	412 269	388 150	383 146	379 520	362 195	350 831	336 517	322 161
RESPONSABILITÉ								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créiteurs	4 041	2 064	3 000	3 000	3 000	4 000	4 000	4 000
Avantages sociaux	1 327	1 131	1 332	1 136	1 141	1 097	1 103	1 110
Provisions	-	-	-	-	-	-	-	-
Retenues de garantie	88	337	50	50	50	500	200	200
Produits reportés	2 476	2 462	1 228	2 617	3 421	3 984	3 953	3 962
Partie à court terme des contrats de location immobilisés	182	189	202	220	226	232	238	185
Part à court terme des emprunts à payer	132	2 542	2 943	335	339	345	350	355
Part à court terme des obligations à payer	5 540	5 914	5 914	6 312	6 737	7 191	7 675	8 192
Part à court terme des dépenses en capital reportées	3 504	5 845	3 565	3 677	3 761	3 761	3 761	3 761
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	17 290	20 484	18 234	17 347	18 675	21 110	21 280	21 765
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	1 323	1 119	1 088	881	655	423	185	-
Emprunts à payer	2 943	-	-	9 499	9 160	8 815	8 465	8 110
Obligations à payer	46 320	40 407	40 407	34 095	27 358	20 167	12 492	4 300
Avantages sociaux	7 220	8 380	7 220	8 380	8 380	9 080	9 830	10 630
Produits reportés	1 366	1 214	1 291	1 063	912	761	610	459
Dépenses en capital reportées	100 731	97 025	97 225	96 349	93 571	89 642	85 713	81 784
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	159 903	148 145	147 231	150 267	140 036	128 888	117 295	105 283
TOTAL DU PASSIF	177 193	168 629	165 465	167 614	158 711	149 998	138 575	127 048
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non répartis	234 525	219 529	217 130	211 914	203 492	200 841	197 950	195 121
Cumul des autres éléments du résultat global	551	(8)	551	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	235 076	219 521	217 681	211 906	203 484	200 833	197 942	195 113
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	412 269	388 150	383 146	379 520	362 195	350 831	336 517	322 161



Résultat

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)					Budget				
	Réel 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	
PRODUITS									
Droits de péages et services	31 334	20 542	16 360	23 133	29 278	33 168	32 624	32 706	
Contrats de location et permis	4 691	1 378	1 377	1 554	2 998	4 527	4 718	4 736	
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	6 222	3 671	3 071	4 109	5 391	6 199	6 199	6 199	
Intérêts	535	313	408	97	98	94	94	95	
Autre	324	1 336	171	63	86	88	90	91	
TOTAL DES PRODUITS	43 106	27 240	21 387	28 956	37 851	44 076	43 725	43 827	
CHARGES									
Fonctionnement	5 568	5 427	6 149	5 915	6 170	6 323	6 407	6 507	
Charges au pont international des Mille-Îles	4 656	3 838	4 993	4 976	4 952	5 048	5 147	5 249	
Entretien	6 344	6 656	7 653	6 654	6 517	6 950	7 124	7 520	
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 793	3 636	3 732	4 115	4 082	4 191	4 284	4 380	
Administration	6 491	6 636	7 388	7 022	7 259	7 512	7 649	7 772	
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	-	1 169	-	917	-	-	-	-	
Amortissement	17 882	18 144	18 314	18 124	18 213	18 142	17 909	17 627	
TOTAL DES CHARGES	44 734	45 506	48 229	47 723	47 193	48 166	48 520	49 055	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(1 628)	(18 266)	(26 842)	(18 767)	(9 342)	(4 090)	(4 795)	(5 228)	
FINANCEMENT PUBLIC									
Financement lié aux charges d'exploitation	-	3 897	9 372	8 740	-	-	-	-	
Amortissement des dépenses en capital reportées	3 535	3 503	3 505	5 545	3 677	3 761	3 761	3 761	
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	3 535	7 400	12 877	14 285	3 677	3 761	3 761	3 761	
POSTES HORS EXPLOITATION									
Charges d'intérêt	(3 891)	(3 428)	(3 430)	(3 133)	(2 757)	(2 322)	(1 857)	(1 362)	
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(3 891)	(3 428)	(3 430)	(3 133)	(2 757)	(2 322)	(1 857)	(1 362)	
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(1 984)	(14 294)	(17 395)	(7 615)	(8 422)	(2 651)	(2 891)	(2 829)	

FINANCEMENT PUBLIC

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)				Budget				
	Réel 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Crédits alloués par le gouvernement du Canada								
Crédit parlementaire 1 – Paiements à la Société								
Nouveau financement	-	7 216	6 876	-	-	-	-	-
Financement non accessible	-	(3 528)	-	-	-	-	-	-
Crédit parlementaire 1 – Paiements à la Société des ponts fédéraux Ltée	-	6 876	6 876	-	-	-	-	-
Transferts à la Société des ponts fédéraux Ltée	-	340	-	-	-	-	-	-
Total du nouveau financement	-	3 688	6 876	-	-	-	-	-
Financement autorisé	95	2 556	2 556	18 497	-	-	-	-
Report de fonds	-	-	-	(7 167)	7 167	-	-	-
Financement périmé	-	(209)	-	-	(7 167)	-	-	-
Appui financier total accédé	95	2 347	2 556	11 330	-	-	-	-
Grand total	95	6 035	9 432	11 330	-	-	-	-
Rapprochement du financement public								
Financement total reçu pour l'exercice en cours	-	6 035	9 432	11 330	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	3 535	3 503	3 505	7 640	3 677	3 761	3 761	3 761
Financement public reporté	-	(2 140)	(60)	(2 590)	-	-	-	-
Montant total comptabilisé dans l'énoncé d'exploitation	3 535	7 398	12 877	16 380	3 677	3 761	3 761	3 761
Solde des dépenses en capital reportées								
Solde en début d'exercice	107 770	104 235	104 235	102 870	99 915	96 238	92 477	88 716
Financement public comptabilisé au cours de l'exercice	-	2 138	60	2 590	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	(3 535)	(3 503)	(3 505)	(5 545)	(3 677)	(3 761)	(3 761)	(3 761)
Solde en fin d'exercice	104 235	102 870	100 790	99 915	96 238	92 477	88 716	84 955

Flux de trésorerie

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	Budget				
				2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Résultat net	(1 984)	(14 294)	(17 395)	(7 615)	(8 422)	(2 651)	(2 891)	(2 829)
Rectifications :								
Amortissement des dépenses en capital reportées	(3 535)	(1 408)	(3 505)	(5 545)	(3 761)	(3 929)	(3 929)	(3 929)
Amortissement des immobilisations corporelles	17 887	18 144	18 314	18 124	18 213	18 142	17 909	17 627
Variation des avantages sociaux	494	262	5	5	5	656	756	807
Perte à la cession d'actifs	(6)	(26)	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(57)	(548)	(264)	295	-	450	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	501	(2 488)	(954)	1 614	(80)	(80)	(95)	(100)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	155	(1 141)	(1 041)	936	-	1 000	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	-	249	(38)	(287)	-	450	(300)	-
(Augmentation) réduction des paiements anticipés	(6 047)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits reportés	(165)	(166)	(1 323)	4	653	412	(182)	(142)
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	31	11	16	16	16	16	16	16
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	7 274	(1 405)	(6 185)	7 547	6 624	14 466	11 284	11 450
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(95)	(43)	(60)	(2 590)	-	-	-	-
Paiements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(4 877)	(13 728)	(10 703)	(5 752)	(5 659)	(1 847)	(6 109)	(6 534)
Financement reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	368	43	60	2 701	1 067	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	3 426	19 040	19 847	(2 752)	3 000	(3 500)	2 500	1 000
Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement	(1 178)	5 312	9 144	(8 393)	(1 592)	(5 347)	(3 609)	(5 534)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Produits (remboursement) de la dette obligataire	(5 192)	(5 539)	(5 539)	(5 914)	(6 312)	(6 737)	(7 191)	(7 675)
Produits (remboursement) d'emprunts	(2 419)	(533)	(132)	7 292	(335)	(339)	(345)	(350)
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	(157)	(197)	(215)	(207)	(220)	(226)	(232)	(238)
Flux de trésorerie nette (affectée) aux activités de financement	(7 768)	(6 269)	(5 886)	1 171	(6 867)	(7 302)	(7 768)	(8 263)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1 672)	(2 362)	(2 927)	325	(1 835)	1 817	(93)	(2 347)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	9 054	7 382	7 382	5 020	5 345	3 510	5 327	5 234
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	7 382	5 020	4 455	5 345	3 510	5 327	5 234	2 887

Variations des capitaux propres

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	Budget				
				2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	236 046	235 076	235 076	219 521	211 906	203 484	200 833	197 942
Rectification découlant de la norme IFRS 16 (contrats de location)	169							
Résultat net (perte nette)	(1 984)	(14 294)	(17 395)	(7 615)	(8 422)	(2 651)	(2 891)	(2 829)
Gains actuariels (pertes)	551	(702)	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	294	(559)	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	235 076	219 521	217 681	211 906	203 484	200 833	197 942	195 113
Constitués de :								
- Bénéfices non distribués	234 525	219 529	217 130	211 914	203 492	200 841	197 950	195 121
- Montants cumulés des autres éléments du résultat global	551	(8)	551	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)

Budgets d'exploitation et d'immobilisations

BUDGET D'EXPLOITATION

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)	Réal 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	Budget				
				2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
FINANCEMENT								
Péages	31 334	20 542	16 360	23 133	29 278	33 168	32 624	32 706
Contrats de location et permis	4 691	1 378	1 377	1 554	2 998	4 527	4 718	4 736
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	6 222	3 671	3 071	4 109	5 391	6 199	6 199	6 199
Intérêts	535	313	408	97	98	94	94	95
Autre	324	1 336	171	63	86	88	90	91
Crédits parlementaires du gouvernement fédéral	-	3 897	9 372	8 740	-	-	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT	43 106	31 137	30 759	37 696	37 851	44 076	43 725	43 827
CHARGES								
Fonctionnement	5 568	5 427	6 149	5 915	6 170	6 323	6 407	6 507
Charges au pont international des Mille-Îles	4 656	3 838	4 993	4 976	4 952	5 048	5 147	5 249
Entretien	6 344	6 656	7 653	6 654	6 517	6 950	7 124	7 520
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	3 793	3 636	3 732	4 115	4 082	4 191	4 284	4 380
Administration	6 491	6 636	7 388	7 022	7 259	7 512	7 649	7 772
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	-	1 169	-	917	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	26 852	27 362	29 915	29 599	28 980	30 024	30 611	31 428
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	16 254	3 775	844	8 097	8 871	14 052	13 114	12 399

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) (présenté sur une base de caisse)				Budget				
	Réel 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
FINANCEMENT								
Crédits alloués par le gouvernement :								
Financement en cas d'urgence liée aux fermetures des frontières causées par la COVID-19	-	43	60	2 590	-	-	-	-
Améliorations de la chaussée à l'île Cornwall	95	-	-	-	-	-	-	-
Total des crédits	95	43	60	2 590	-	-	-	-
Autres produits/réserves de liquidités	4 360	12 907	10 703	5 752	5 659	1 847	6 109	6 534
TOTAL DU FINANCEMENT	4 455	12 950	10 763	8 342	5 659	1 847	6 109	6 534
DÉPENSES								
Dépenses financées par le gouvernement :								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	-	-	-	22	-	-	-	-
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	-	-	-	1 077	-	-	-	-
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	-	-	-	377	-	-	-	-
Travaux de réparation au pont de Cornwall	-	-	-	675	-	-	-	-
Améliorations routières à l'île Cornwall	95	-	-	-	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	-	-	-	226	-	-	-	-
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	-	-	-	53	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	-	43	60	160	-	-	-	-
Total des projets financés par le gouvernement :	95	43	60	2 590	-	-	-	-
Dépenses financées par la SPFL :								
Travaux de pavage, de réparation et de peinture au pont Blue Water	191	415	236	15	1 090	17	4 494	2 570
Équipement et systèmes électroniques de Blue Water	1 011	7 124	5 658	3 993	2 519	292	462	992
Améliorations à la conception et réfection de l'esplanade du pont Blue Water	2 800	3 179	3 750	509	-	510	222	-
Travaux de réparation au pont de Cornwall	32	650	619	276	270	220	187	187
Projets de peinture et d'entretien du pont de Sault Ste. Marie	71	-	-	-	-	-	-	-
Systèmes électroniques de Sault Ste. Marie	-	382	-	44	1 067	-	-	-
Amélioration et perception électronique des péages de Lansdowne	27	613	-	97	-	-	-	-
Réparations à l'esplanade et au pont canadien de Lansdowne	121	241	250	52	75	75	25	2 125
Acquisition de propriétés	19	26	-	500	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	88	277	190	266	638	733	719	660
TOTAL DES DÉPENSES	4 455	12 950	10 763	8 342	5 659	1 847	6 109	6 534
EXCÉDENT (DÉFICIT) DU FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX 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⁾	-	-	-	-	2 000	8 000	9 000	-
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	-	-	-	-	2 000	8 000	9 000	-

⁽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.

PLAN D'EMPRUNT

Pouvoir d'emprunt

La Société dispose de mécanismes de financement pour la partie des grands projets d'immobilisations que les anciennes filiales n'avaient pas pu financer elles-mêmes. 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 chacun de ces accords financiers. Selon la *Loi no 2 sur le Plan d'action économique de 2013*, la valeur de ces accords approuvés par le ministre n'excède pas 130 M\$.

Contexte des emprunts

Au 31 mars 2021, la Société disposerait de quatre mécanismes de financement :

- Des obligations pour le réaménagement des installations du pont Blue Water en juin 2002 : un solde impayé de 46,3 M\$ au 31 mars 2021 sur une émission initiale de 110 M\$, 6,41 % d'obligations-recettes, payables semestriellement, arrivant à échéance le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation des obligations.
- Des prêts pour des travaux d'amélioration de l'infrastructure du pont Blue Water émis en vertu d'un troisième acte de fiducie supplémentaire en juin 2010 : un accord de financement de 15 M\$ à taux fixe et à long terme moyennant des paiements périodiques en capital et d'intérêt ne devant pas comprendre une échéance supérieure à 25 ans. Venant à échéance le 27 juillet 2021, ce crédit à terme est réparti en quatre tranches ayant des taux d'intérêt de 2,85 % à 4,42 %. Les trois premières tranches ont été remboursées le 31 mars 2021. La tranche résiduelle (d'une valeur totalisant 2,5 M\$ au 31 mars 2021) sera remboursée en juillet 2021.
- Un prêt pour les besoins de fonctionnement et de capital de la SPFL, dans le cadre d'un accord de financement à terme non renouvelable de 10 M\$ à taux fixe moyennant des paiements périodiques en capital et d'intérêt ne devant pas comprendre une échéance supérieure à 25 ans. Les approbations pour cette autorisation de financement ont été accordées au cours de l'exercice 2020-2021, permettant à la SPFL d'utiliser cet accord de financement jusqu'au 31 mars 2022. Au 31 mars 2021, la SPFL ne prévoit pas d'avoir recours à ce financement, mais prévoit le faire au cours de l'exercice 2021-2022.
- 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. Au 31 mars 2021, la valeur résiduelle est de 1,3 M\$.



Nouveaux emprunts

La SPFL ne prévoit pas conclure de nouveaux accords de financement ou de dette, autres que les 10 M\$ autorisés en décembre 2020, mais encore inutilisés. Par conséquent, la SPFL ne demande pas de nouvelles autorisations d'emprunt.

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

EMPRUNTS EN COURS									
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	Budget					
				2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	
PARTIE À COURT TERME									
Contrats de location immobilisés	182	189	202	220	226	232	238	185	
Emprunts à payer	132	2 542	2 943	335	339	345	350	355	
Obligations à payer	5 540	5 914	5 914	6 312	6 737	7 191	7 675	8 192	
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME	5 854	8 645	9 059	6 867	7 302	7 768	8 263	8 732	
PARTIE À LONG TERME									
Contrats de location immobilisés	1 323	1 119	1 088	881	655	423	185	-	
Emprunts à payer	2 943	-	-	9 499	9 160	8 815	8 465	8 110	
Obligations à payer	46 320	40 407	40 407	34 095	27 358	20 167	12 492	4 300	
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME	50 586	41 526	41 495	44 475	37 173	29 405	21 142	12 410	
TOTAL DES EMPRUNTS	56 440	50 171	50 554	51 342	44 475	37 173	29 405	21 142	

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

MAXIMUM DES EMPRUNTS									
exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	Budget					
				2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	
Contrats de location immobilisés	-	1 505	2 167	1 290	1 101	881	655	423	
Emprunts à payer	5 494	3 075	5 402	12 943	9 834	9 499	9 160	8 815	
Obligations à payer	57 052	51 860	57 052	46 321	40 407	34 095	27 358	20 167	
MAXIMUM DES EMPRUNTS	62 546	56 440	64 621	60 554	51 342	44 475	37 173	29 405	

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)				Budget				
	Réel 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget principal 2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Contrats de location immobilisés								
Solde d'ouverture	-	1 505	1 505	1 308	1 101	881	655	423
IFRS – Hypothèses à l'égard des contrats de location courants	1 662	-	-	-	-	-	-	-
Échéances	(157)	(197)	(215)	(207)	(220)	(226)	(232)	(238)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS	1 505	1 308	1 290	1 101	881	655	423	185
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	5 494	3 075	3 075	2 542	9 834	9 499	9 160	8 815
Échéances	(2 419)	(533)	(132)	(2 708)	(335)	(339)	(345)	(350)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	10 000	-	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER	3 075	2 542	2 943	9 834	9 499	9 160	8 815	8 465
Obligations à payer								
Solde d'ouverture	57 052	51 860	51 861	46 321	40 407	34 095	27 358	20 167
Échéances	(5 192)	(5 539)	(5 540)	(5 914)	(6 312)	(6 737)	(7 191)	(7 675)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER	51 860	46 321	46 321	40 407	34 095	27 358	20 167	12 492
TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME	56 440	50 171	50 554	51 342	44 475	37 173	29 405	21 142

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

GESTION DES RISQUES

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

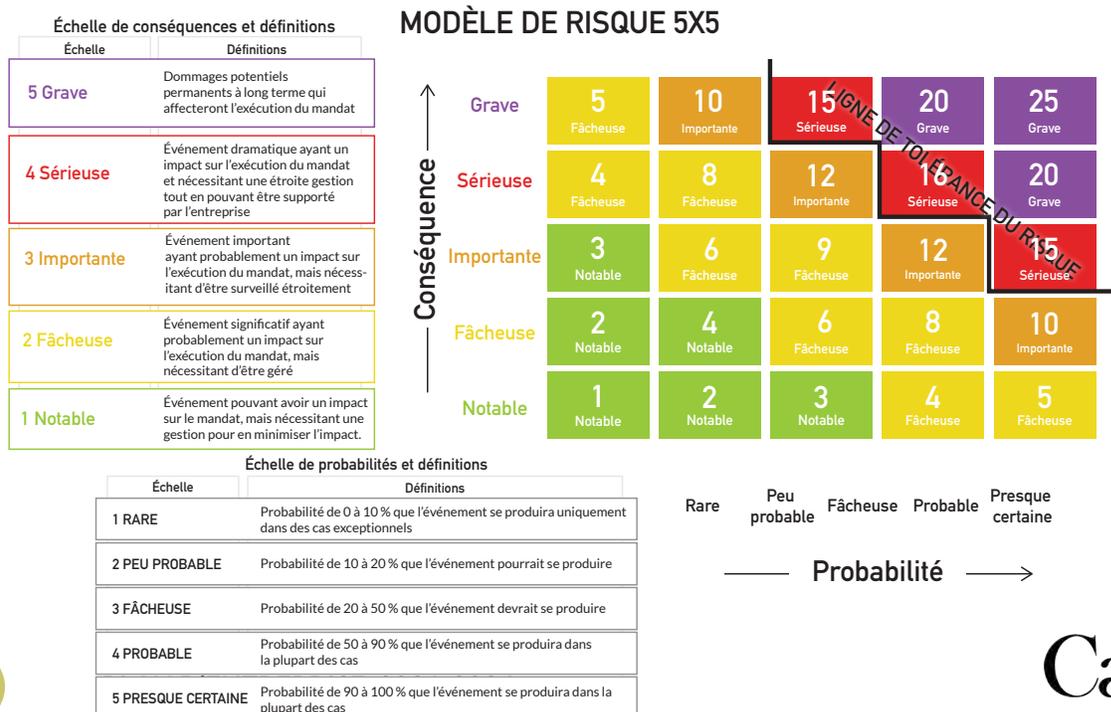
- le profil de risque de l'entreprise;
- le registre des risques de l'entreprise;
- un plan d'audit triennal basé sur les risques.

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. Par conséquent, les membres du Conseil d'administration et de ses comités, la première dirigeante ainsi que tous les employés sont imputables 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 de tolérance au risque;
- 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.



À l'heure actuelle, grâce à la mise en œuvre des stratégies d'atténuation décrites ci-après, les principaux paramètres de risque pour la Société sont indiqués ci-après.

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">LA SÉCURITÉ DES PONTS</p>	<p>Le risque que la sécurité des ponts soit compromise en raison d'actes délibérés, notamment les actes de terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou les activités criminelles, pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner confiance du public.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ÉLEVÉ (en grande partie à cause des questions relatives aux passages à la douane sans s'arrêter au pont international de la voie maritime; risque plus faible ailleurs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les plans de sécurité des ponts internationaux de la SPFL et les protocoles de sécurité maximale peuvent être activés et ont été testés; • le maintien d'excellents protocoles de communication entre la SPFL, les opérateurs de pont, les partenaires et les services de police locaux; • le réaménagement prévu de l'esplanade du pont international de la voie maritime qui comprend des éléments d'atténuation des défauts d'arrêt à la douane; • la surveillance étroite des groupes de pression, de leurs messages et de la couverture médiatique les concernant; • le suivi constant des questions touchant les Premières Nations
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">LA TECHNOLOGIE A) LA SÉCURITÉ</p>	<p>Le risque que la sécurité des technologies soit compromise, en raison d'erreurs humaines, de conséquences involontaires, de défaillances des équipements, de catastrophes naturelles et d'attaques délibérées, comme la cybercriminalité, pouvant entraîner des défaillances critiques des systèmes, avoir des répercussions financières ou nuire à réputation de la Société.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MODÉRÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • l'embauche d'un employé pour s'occuper principalement de la sécurité; • le maintien d'un contrat avec un cabinet d'experts-conseils en TI en appui aux ressources internes, au besoin; • la documentation du système et des plans de TI qui fournissent un niveau adéquat d'assurance de la qualité. • l'évaluation de la sécurité effectuée tous les deux ans par un consultant externe en sécurité des TI.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">LA TECHNOLOGIE B) LES SYSTÈMES</p>	<p>Le risque que les systèmes technologiques soient inadéquats, archaïques, mal conçus ou de mauvaise qualité puissent se produire, en raison d'un manque de planification, d'investissements insuffisants, d'un manque de compétences informatiques ou de mauvaises décisions d'affaires pouvant entraîner des défaillances critiques des systèmes, avoir des répercussions financières ou nuire à réputation de la Société.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MODÉRÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la mise à jour du matériel et des logiciels dans le cadre d'un programme de gestion du cycle de vie; • le suivi et l'exécution d'essais appropriés ainsi que le maintien de la gestion des versions; • le contrôle de l'accès à l'infrastructure de la SPFL; • le suivi et la tenue à jour de la liste des mesures à prendre.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE</p>	<p>Le risque de problèmes liés à la gestion des effectifs, en raison d'une interruption de travail, d'effectifs insuffisants, d'un manque d'employés qualifiés, d'un environnement de travail toxique ou de l'absence d'une structure de rémunération appropriée pouvant entraîner une incapacité de pourvoir les postes clés, un roulement constant du personnel, une insatisfaction et une désaffection des employés ou une incapacité à remplir ou à exécuter notre mandat de façon efficace.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FAIBLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La SPFL dispose de plans d'urgence pour assurer une exploitation sûre et sécuritaire du pont en cas d'interruption de travail.

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LES RISQUES ORGANISATIONNELS	Le risque que des menaces organisationnelles se produisent, en raison d'une transition au sein de l'équipe de direction, de difficultés sous-jacentes de gestion et de rendement du personnel pouvant mener à une érosion du rendement opérationnel et financier.	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> • 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'harmonisation du système de classification et de rémunération de l'ensemble des employés salariés; • les principales politiques en place, notamment en matière de délégation financière, de banque, d'investissements, d'acquisition, de code de valeurs et d'éthique, de gestion des risques, etc.; • les procédures normales d'embauche et les processus de planification de la relève.
LA FRAUDE ET LA CORRUPTION	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, miner le moral des employés et la confiance des Canadiens à l'égard des services publics.	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> • la vérification de la gestion de la trésorerie par une tierce partie; • la mise en place d'une ligne directe pour la dénonciation d'actes répréhensibles; • la révision annuelle de la Politique sur les conflits d'intérêts et du Code de valeurs et d'éthique; • les ponts Blue Water et Cornwall disposent de caméras de sécurité dans les postes de péage.
LA VIABILITÉ FINANCIÈRE	Le risque d'instabilité financière, en raison d'une réduction importante des produits (par exemple, une diminution des produits de péage), de dépenses imprévues ou d'une mauvaise gestion pouvant entraîner une réduction des activités, de l'entretien, de la sécurité et de la sûreté des ponts, mettant en péril les employés et le public.	ÉLEVÉ	<ul style="list-style-type: none"> • 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; • l'examen et la modification de la politique des droits de péage tous les six mois; • le suivi actif des dépenses inscrites au budget et l'analyse des gains d'efficacité; • des mesures de compression financière continue; • des études d'ingénierie pour les projets d'immobilisations; • des investissements en technologie; • la prise en compte globale des autres sources de produits possibles; • la collaboration continue avec Transports Canada à trouver des solutions pour composer avec les augmentations à long terme des coûts des installations de l'ASFC.
LA CONCURRENCE	Le risque de concurrence, en raison de l'accessibilité à des ponts internationaux ou à des modes de transport concurrents offrant une tarification moindre, un meilleur service à la clientèle ou un accès à d'autres destinations pouvant entraîner une diminution des produits de péages et des produits généraux ayant une incidence sur la viabilité financière globale.	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • les stratégies visant à tenir compte de ce risque comprennent des plans pour améliorer l'expérience des voyageurs, une stratégie de marque et de marketing, ainsi que la surveillance et l'analyse continues du marché. La création d'un poste en marketing constitue un facteur clé d'atténuation dans ce secteur de risque.

SECTEUR DE RISQUE	CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
LES PARTENAIRES ET LES PARTIES PRENANTES	<p>Le risque que des actions des partenaires et des parties prenantes se produisent, en raison de facteurs environnementaux et de décisions commerciales pouvant nuire à notre capacité d'atteindre nos objectifs commerciaux et de remplir nos obligations de service public.</p>	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie active d'engagement envers les principales parties prenantes et les partenaires frontaliers.
LA PERCEPTION DU PUBLIC	<p>Le risque de perception négative de la Société par le public, en raison d'une incapacité à établir de bonnes relations productives avec les collectivités des environs, les parties prenantes et le public, pouvant entraîner une diminution de la crédibilité de la Société, des difficultés à obtenir du soutien et de la collaboration pour les initiatives et, éventuellement, une perturbation des activités.</p>	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • L'exécution d'activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion pour 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 du pont; • l'engagement actif des parties prenantes avec les partenaires frontaliers; • des activités de planification du marketing et des communications.
LA SÛRETÉ DES PONTS A) L'INTÉGRITÉ DES ACTIFS	<p>Le risque que des facteurs humains compromettent la sécurité des ponts (intégrité des actifs) puissent se produire, en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou de défaillances de maintenance pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes ainsi que miner confiance du public.</p>	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes détaillés d'entretien et de réparation sont établis pour chaque emplacement et reposent sur des rapports d'inspection périodiques afin de garantir l'adéquation de la planification, de l'affectation des ressources et de la prestation de services.
SÛRETÉ DES PONTS B) FACTEUR HUMAIN	<p>Le risque que des facteurs humains compromettent la sécurité des ponts lors d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou de blessures sur le lieu de travail pouvant causer des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. En outre, un tel risque pourrait entraîner des responsabilités financières importantes ainsi qu'une perte de confiance des employés et du public.</p>	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise des risques pour le personnel durant la pandémie de COVID-19 • Les plans d'action d'urgence en place (c.-à-d. les pompiers, les policiers, les médecins et les autres premiers répondants); • Une formation sur la sécurité aux employés, un coordonnateur de la santé et de la sécurité, et un comité du personnel; • des passages piétonniers; • Le maintien de communications efficaces entre le personnel des ponts au Canada et aux États-Unis; • La gestion de la communication négative des incidents avec les médias locaux afin de réduire la reproduction du comportement par imitation; • Des réunions régulières des organismes et des gestionnaires de ponts.

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 lors des interactions sur le lieu de 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, deux problèmes associés à la *Loi sur les langues officielles* ont été signalés à la Société et la situation a été immédiatement corrigée de façon à répondre aux exigences du Commissariat aux langues officielles.

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, par sur son site Web, un résumé annuel de toutes les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information* faites auprès de la SPFL et de ses filiales. Pour l'exercice financier 2020-2021, la Société n'a reçu aucune demande, et une demande a été transmise à sa filiale CPIVM.

Lignes directrices en matière de dépenses de déplacement, d'accueil, de congrès et d'événements

Dans le cadre de notre engagement à exercer une saine gouvernance 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 l'orientation du gouvernement du Canada, y compris les modifications entrées en vigueur le 1er août 2020. Cette politique comprend les processus de préparation et d'approbation des dépenses de remboursement. Le respect de ces lignes directrices est évalué annuellement par le Bureau du vérificateur général.

De façon volontaire, la SPFL publie les frais généraux globaux annuels liés aux déplacements et aux activités de développement des activités commerciales sur son site Web, ainsi que les frais de déplacement et d'accueil de la première dirigeante et des cadres supérieurs. Les dépenses sont rapportées par trimestre et sont inscrites dans la période au cours de laquelle elles sont remboursées.

Ces divulgations regroupent les dépenses commerciales relatives aux voyages d'affaires, à l'accueil, aux événements pour les activités directement associées à l'accomplissement du mandat principal ou des exigences juridiques de la SPFL, aux obligations auprès des actionnaires clés, à la gouvernance interne et à la formation.

Lignes directrices 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 associées aux ententes commerciales. Un environnement stable et favorable aux ententes économiques profite directement les activités commerciales de la SPFL.

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

Autre

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

L'ENTREPRISE

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (L.R.C. (1985), ch. C-44)
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* (L.C. (1998), ch. 34)
- *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985), ch. F-11)
- *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2013* (L.C. (2013), ch. 33)
- *Loi no 1 sur le plan d'action économique de 2014* (L.C. (2014), ch. 20)
- *Loi sur les mesures d'urgence visant la COVID-19*, (S.C. 2020, ch. 5)

LES INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES

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

LES LOIS

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

LES RÈGLEMENTS

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

Parmi certaines autres, notamment :

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

PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

Résultats associés aux priorités du gouvernement

Comme définies dans le discours du Trône de 2020, les priorités du gouvernement du Canada visent à mettre fin à la pandémie de COVID-19, à aider les Canadiens à surmonter les effets de la pandémie, à bâtir un Canada plus fort et à continuer à promouvoir la diversité et la réconciliation avec les peuples autochtones.

Par l'entremise de son cadre d'exploitation et de sa politique, la SPFL respecte cet engagement à l'égard d'une gouvernance ouverte et transparente, ainsi que d'une rémunération et d'une diversité efficaces grâce à des possibilités d'emploi. En facilitant la circulation des véhicules, en limitant les retards, les marches à vide inutiles et en construisant des installations écoénergétiques, la SPFL contribue à assainir l'environnement et soutient la croissance économique.



Intervenants gouvernementaux

Le fait que la SPFL ait divers intervenants ajoute un niveau de complexité à ses activités, à l'élaboration de ses politiques, ainsi qu'à la réalisation de ses projets. Il s'agit notamment de partenaires fédéraux, comme Transports Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ainsi que du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (U.S. Customs and Border Patrol), de gouvernements provinciaux, d'administrations municipales, d'organismes, des collectivités des Premières Nations, du gouvernement américain et de ses agences, de plusieurs organismes d'application de la loi, de syndicats, ainsi que d'intervenants d'urgence. La SPFL travaille en étroite collaboration avec ces intervenants et avec les collectivités avoisinantes pour assurer l'efficacité des ponts. De même, la SPFL collabore avec ses partenaires américains à coordonner les actions pour assurer la fluidité du trafic international de façon sécuritaire, efficace et fiable. Ce processus nécessite des communications fréquentes, ainsi que l'établissement d'une compréhension, de pratiques et de procédures communes, ainsi que d'une capacité de réaction aux situations imprévues qui peuvent se présenter dans le milieu frontalier, qui est un environnement dynamique. Ces partenariats sont établis sur des ententes renouvelables de dix ans. L'entente avec la Sault Ste. Marie Bridge Authority a été renouvelée en 2018-2019, tout comme l'entente avec la Thousand Islands Bridge Authority en décembre 2019.

Lorsque la SPFL investit dans des projets d'immobilisations aux esplanades, elle doit coordonner ses projets de façon soutenue afin de répondre aux exigences importantes et complexes exprimées par les parties prenantes, en particulier celles qui sont transmises par l'Agence des services frontaliers du Canada, par le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis, par ses partenaires propriétaires de ponts internationaux ainsi que par toutes les collectivités autochtones.



Une gouvernance ouverte et transparente

Grâce à l'utilisation de canaux de communication et des réseaux sociaux, la SPFL est bien placée pour réaliser son mandat en faisant preuve d'ouverture, de transparence et d'accessibilité. La bonne gestion des immeubles permet également de s'assurer que les avantages sociaux et économiques qui découlent des ponts de la SPFL garantissent la sûreté et la sécurité de ses usagers.

Dans les délais établis, la SPFL publie ouvertement ses rapports publics comme les rapports annuels et trimestriels, les résumés des plans d'entreprise, les divulgations proactives et les demandes conformes à la *Loi sur l'accès à l'information* en plus de tenir des assemblées annuelles publiques dans l'ensemble des collectivités d'exploitation. La Société vise une réponse rapide à toutes les demandes d'information, ainsi que les préoccupations connexes, le cas échéant.

Il est également primordial que la SPFL s'assure que les activités, les décisions stratégiques et les projets obtiennent le soutien de la clientèle des ponts et des collectivités où ils sont situés. En conséquence, la Société s'efforce d'améliorer son engagement à l'égard de la collectivité et de ses communications au moyen de blogues et d'autres réseaux sociaux pour s'assurer d'être au courant des préoccupations de la collectivité et d'en tenir compte, tout en veillant à ce que l'apport des ponts internationaux soit compris de façon claire.

Équité en matière d'emploi selon le genre et la diversité

Le nombre d'employés de la SPFL est trop bas pour effectuer une analyse statistique significative des paramètres d'emploi. Malgré un nombre restreint d'employés, la SPFL reste agile et efficace à l'égard de la réalisation de son mandat. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL bénéficie 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 et 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.

Des milieux de travail sécuritaires

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 tels que 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.

Relations avec les collectivités autochtones

La SPFL doit satisfaire à l'obligation de la Couronne de consulter les groupes autochtones dont les droits effectifs ou éventuels pourraient être affectés par des mesures gouvernementales. Grâce à l'engagement communautaire auprès des groupes autochtones régionaux, la SPFL stimule le bien-être économique individuel et favorise une diversité sociale inclusive essentielle à 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. Une des revendications notables est celle de transférer le plus possible de territoire sous le contrôle des autochtones. Combinés à des événements d'actualité nord-américains qui ont une incidence sur les collectivités autochtones, ces éléments rendent le pont de Cornwall particulièrement sensible à des manifestations pouvant nuire à son exploitation. La SPFL appuie activement les efforts de la Couronne pour conclure une entente définitive avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) au sujet de la revendication territoriale.

La SPFL poursuit ses discussions avec le CMA concernant tous ses grands projets et diverses questions opérationnelles 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 communauté, car elles constituent une source fiable d'emplois au sein de la population autochtone.

À Cornwall, le libre passage de la collectivité mohawk 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'accord binational avec la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, les déficits auraient un impact significatif 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 se compenser à l'aide des produits de péage. Depuis deux ans, on a observé un niveau important de trafic. Environ 71 % du trafic automobile et près de 34 % du trafic commercial sont exemptés de péages. 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.

Développement durable et virage vert des activités du gouvernement

À l'heure actuelle, le centre d'affaires 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). Cette certification a été attribuée au Centre d'affaires le 25 juin 2015.

Cette même approche se reflète toujours dans la construction et le développement en cours et à venir effectués par la SPFL à l'échelle du portefeuille de 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 une méthodologie respectueuse de l'énergie et de l'environnement lors de la mise en œuvre des projets et des résultats.

L'augmentation de l'efficacité dans le passage des véhicules se traduit par des périodes de pointe plus courtes et une réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'essence constitue environ 40 % des coûts d'exploitation des véhicules commerciaux. Pour un 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 toujours à améliorer le passage des véhicules et à collaborer avec les partenaires du pont pour assurer une constance et une amélioration dans le passage des véhicules.

Au cours de la période de planification, la SPFL envisage de commander une étude d'impact pour évaluer la vulnérabilité des actifs de la Société, y compris les ponts, les routes, les bâtiments et les autres infrastructures aux changements climatiques et aux événements climatiques extrêmes. L'étude tiendra compte de facteurs comme la violence des vents, les quantités de précipitations et de neige, les températures extrêmes ainsi que la capacité d'éliminer rapidement et en toute sécurité les obstacles à la circulation liés aux conditions météorologiques. L'étude devra également proposer un plan d'action visant à atténuer les impacts des changements climatiques sur les actifs de la SPFL.

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.

Accessibilité

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.

ABRÉVIATIONS

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BTOA	Bridge and Tunnel Operators Associations
BTS	<i>Bureau of Transportation Statistics (United States)</i>
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne
CPIVM	Corporation du pont international de la voie maritime limitée
IBA	International bridge administration
IFRS	<i>Normes internationales d'information financière</i>
LCSA	Loi canadienne sur les sociétés par actions
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
LPTI	<i>Loi sur les ponts et tunnels internationaux</i>
MDOT	Michigan Department of Transportation
PBW	Pont Blue Water
PIMI	Pont international des Mille-Îles
SLSDC	Saint Lawrence Seaway Development Corporation
SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée
SSM	Pont international de Sault Ste. Marie
SSMIBA	Sault Ste. Marie International Bridge Authority
TC	Transports Canada
TIBA	La Thousand Islands Bridge Authority
TIIB	Thousand Islands International Bridge

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 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.

