

Plan d'entreprise sommaire 2025 | 2030

Ancrée dans l'histoire,
renforcée par une
excellente intendance



Table des matières

Résumé	1
Profil de l'entreprise	6
Cadre d'exploitation	10
Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement	31
Gestion des risques	42
Vue d'ensemble de la situation financière	47
Annexes	55
Directives ministérielles	56
Structure de gouvernance de la Société	60
Résultats escomptés	69
Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats	76
Déclaration du dirigeant principal des finances	77
États financiers	79
Plan d'emprunt	96
Gestion des risques	99
Conformité aux exigences législatives et réglementaires	109
Priorités et orientations du gouvernement	113
Engagement à l'égard des enjeux ESG	122
Abréviations	124
Remerciements	126



Résumé

La Société des ponts fédéraux Limitée (SPFL) se trouve à un moment charnière de son évolution. La SPFL facilite plus de 4 % des échanges commerciaux et des déplacements essentiels entre le Canada et les États-Unis et s'engage à assurer l'intendance de l'infrastructure pour les générations futures. À maintes reprises, elle a démontré qu'elle se concentre sur le mandat principal qui est d'assurer la sûreté, la sécurité et la fluidité de la circulation dans quatre corridors de ponts internationaux.

L'infrastructure vieillissante avancée présente à la fois des défis et des possibilités. En effet, 70 % des ponts de la société ont plus de 65 ans et la moitié ont plus de 85 ans, c'est pourquoi des projets d'immobilisations stratégiques doivent être entrepris afin d'améliorer la sécurité, la fiabilité et la longévité des ponts. Cette année a vu l'aboutissement de la réfection réussie du tablier des travées du pont Blue Water et des travaux essentiels en cours au pont des Mille-Îles, notamment le remplacement des tiges de poutrelle et le recouvrement du hauban principal. Au cours de la période de planification, afin de prolonger la durée de vie utile des ponts, des techniques précises seront appliquées au pont Blue Water pour régler les problèmes de drainage essentiel aggravés par des conditions météorologiques de plus en plus imprévisibles. Au pont international des Mille-Îles, nous remplacerons les haubans d'origine et préserverons davantage le hauban principal grâce à un système de déshumidification avancé. Des investissements supplémentaires dans les systèmes électriques et de sécurité des ponts, la préservation de l'acier et la modernisation des actifs seront effectués dans l'ensemble du portefeuille. Ces grands travaux de réfection illustrent les engagements de la SPFL en matière de supervision et d'ingénierie de la valeur.

La viabilité financière demeure au cœur de la mise en œuvre de la stratégie de la SPFL. À cette fin, la Société a équilibré les réalités financières, politiques et économiques avec les besoins urgents de ses ponts. Plus de 40 M\$ ont été perdus en revenus depuis la pandémie. La gestion prudente des dépenses et les placements stratégiques limités ont permis à la SPFL de faire face à chaque obstacle et de démontrer les principes de résilience les plus élevés dans l'ensemble de son portefeuille. La SPFL a établi





l'ordre de priorité de ses besoins en immobilisations et recherche des moyens de financer prudemment ses besoins à long terme en gestion des actifs. Les obligations devraient prendre fin d'ici juillet 2027, et la Société gère les flux de trésorerie pour rembourser les 10 M\$ supplémentaires empruntés pendant la pandémie. Étant donné que les installations de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) représentent 20 % des dépenses de la SPFL, un examen minutieux de la prestation des services demeure une priorité afin de déterminer tous les gains d'efficacité. Le travail se poursuit avec Transports Canada pour obtenir du financement pour des projets de remise en état essentiels dans l'ensemble du portefeuille qui dépassent la capacité de la SPFL.

Parallèlement à ce financement pour des projets d'immobilisations essentiels, la SPFL a également présenté à Transports Canada une proposition visant à déterminer les options de financement pour le maintien des activités d'exploitation à la filiale de la SPFL, La Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM). Comme ce financement n'a pas encore été déterminé au-delà de l'exercice 2025-2026, la SPFL demande uniquement l'approbation du présent Plan d'entreprise pour l'exercice 2025-2026.

La filiale de la SPFL, La Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée (CPIVM), fait face à une situation financière préoccupante, car elle est incapable de répondre aux besoins du pont international. Après des décennies de maintien de la structure actuelle, ce qui comprend l'exemption de péage imposée par l'État aux membres de la communauté autochtone, les fonds d'infrastructure sont expirés et les dépenses annuelles de base dépassent de loin les revenus potentiels.

La CPIVM a un besoin impératif de soutien du gouvernement pour s'acquitter de ses obligations en matière d'entretien et d'exploitation du pont international de la voie maritime, qui sont essentielles pour assurer sa viabilité, sa sécurité et sa sûreté dans son ensemble. Un financement de 1 million de dollars a été approuvé pour l'exercice 2025-2026, et la SPFL a présenté une proposition pour les années à venir.

Aux préoccupations financières s'ajoute le fait que les droits de douane potentiels et l'environnement politique actuel ont réduit les volumes de 20 % de plus au dernier trimestre de 2024-2025. Par conséquent, la CPIVM a dû réduire davantage son budget d'exploitation de 2025-2026 afin de tenir compte de la diminution des revenus. Cette réduction ne sera viable que pour l'exercice à venir.

À plus long terme, cette affaire met en lumière un certain nombre de questions importantes relatives au partenariat binational, à la gouvernance et aux considérations financières qui font actuellement l'objet de discussions avec Transports Canada.

La SPFL continue d'élaborer des stratégies pour conserver son avantage concurrentiel. La main-d'œuvre demeure la pierre angulaire de la réussite. Son équipe repose sur des principes d'excellence, d'innovation et de responsabilité. La Société maintient un taux d'engagement des employés de plus de 85 % et s'efforce d'améliorer ses compétences clés, de perfectionner son effectif pour la relève tout en favorisant une culture de croissance et d'inclusion. Cela est essentiel, car la SPFL se prépare à une nouvelle concurrence avec l'ouverture du pont international Gordie-Howe (PIGH). Cette augmentation de la capacité des ponts internationaux modifiera le paradigme, en particulier celui du trafic commercial, et entraînera un ajustement de la capacité de revenus de l'actif le plus important, soit le pont Blue Water. Le programme de gestion des actifs de la Société, qui appuie les plans d'immobilisations sur 25 à 40 ans, progresse avec l'intégration de la technologie et l'optimisation de l'entretien préventif. La numérisation et les programmes de cybersécurité contribuent davantage à ces objectifs.

Les partenariats sont une pierre angulaire supplémentaire du modèle de portefeuille de ponts efficace. Bien que chaque pont international soit exploité séparément, le groupe forme une unité intégrée d'expertise et d'expérience. La gouvernance binationale assure une approche coordonnée de la prise de décisions. La collaboration dans le cadre d'initiatives conjointes avec le Michigan Department of Transportation (MDOT), comme un système de péage conjoint, continue d'être très avantageuse pour les voyageurs et la Société. Une connaissance approfondie du mandat et des paramètres fonctionnels de chaque agence frontalière permet de créer un environnement de travail cohérent.



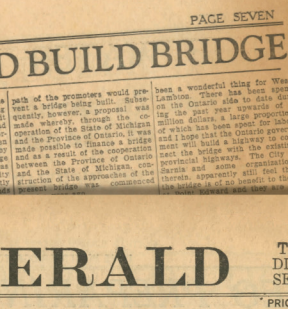


La sécurité et la préparation aux situations d'urgence demeurent primordiales, avec des exercices réguliers assurant la résilience opérationnelle et la protection des employés et des usagers des ponts. De plus, par l'entremise d'une alliance avec le Réseau ontarien d'innovation pour les véhicules, la SPFL fournit une expertise et un terrain d'essai pour les technologies frontalières de pointe en matière de transport.

La gérance de l'environnement et la responsabilité sociale aident la Société à prendre des décisions, et un plan d'action a été élaboré pour guider les initiatives. Organiser des initiatives d'engagement communautaire par l'entremise du programme communautaire ConneXion de la SPFL et les efforts considérables de réconciliation démontrent un engagement envers des opérations responsables. Les évaluations de l'incidence des changements climatiques et de l'empreinte des émissions de gaz à effet de serre (GES) éclairent les efforts de la SPFL pour aborder de façon responsable les secteurs préoccupants, conformément aux cibles environnementales nationales. Du point de vue de l'accessibilité, de nombreux progrès ont été réalisés. Il y a un engagement à atteindre la pleine accessibilité organisationnelle d'ici 2040, guidé par les recommandations de la certification d'accessibilité de la fondation Rick Hansen.

Grâce à ces initiatives stratégiques, à ces innovations technologiques et à cet engagement inébranlable à l'égard de l'intendance, la SPFL continue de fournir une infrastructure essentielle qui appuie le bien-être économique et social du Canada tout en se préparant aux défis et aux possibilités à venir.





Profil de l'entreprise

Mandat et rôle de la politique publique

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

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

- a) la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la reconstruction de ponts ou d'autres structures, installations, travaux ou propriétés connexes, y compris les approches, les servitudes, l'équipement de transmission d'électricité ou de communication, les pipelines intégrés aux ponts, aux autres structures, aux installations, aux travaux ou aux propriétés connexes, reliant la province de l'Ontario, au Canada, à l'État de New York ou à l'État du Michigan, aux États-Unis, soit par la Société seule, soit conjointement ou en collaboration avec une personne, une entité juridique ou une administration publique au Canada ou aux États-Unis;
- b) la conception, la construction, l'acquisition, le financement, l'entretien, l'exploitation, la gestion, l'aménagement, la réparation, la démolition ou la construction d'autres ponts ou de structures, d'installations, d'ouvrages ou de propriétés connexes, selon l'avis du gouverneur en conseil et aux conditions que le gouverneur en conseil peut fixer;
- c) les entreprises ou autres activités accessoires aux ponts, autres structures, installations, ouvrages ou propriétés connexes, visées au paragraphe a) ou b).

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

r International Bridge



Vision

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

Mission

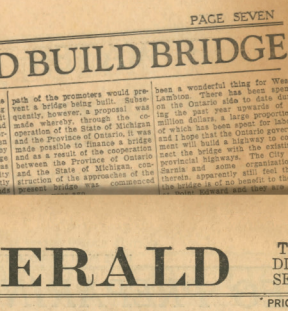
La SPFL est une société d'État responsable de surveiller les intérêts fédéraux du Canada pour certains ponts internationaux entre le Canada et les États-Unis.

Piliers

La SPFL remplit sa mission grâce aux cinq piliers stratégiques ci-dessous :

- Une organisation fonctionnant selon une approche de gestion de portefeuille et se concentrant sur la prestation d'un excellent service à la clientèle;
- Une gestion des ponts sous sa responsabilité s'articulant sur la sécurité et la sûreté grâce à un programme d'inspections indépendantes et à des programmes d'investissement et d'entretien appropriés;
- Une utilisation efficace de la technologie, au moyen de plateformes communes assurant l'efficacité des activités et l'exactitude des renseignements, gérés de façon à minimiser les risques et les coûts connexes;
- Des activités, un entretien et une administration durables grâce à une approche de partage des produits, à des investissements prioritaires, à l'optimisation du péage et à la maîtrise des coûts;
- Une bonne gouvernance de la Société, grâce à une structure optimisée, aux capacités et aux compétences requises, et à d'excellentes relations avec les parties prenantes.



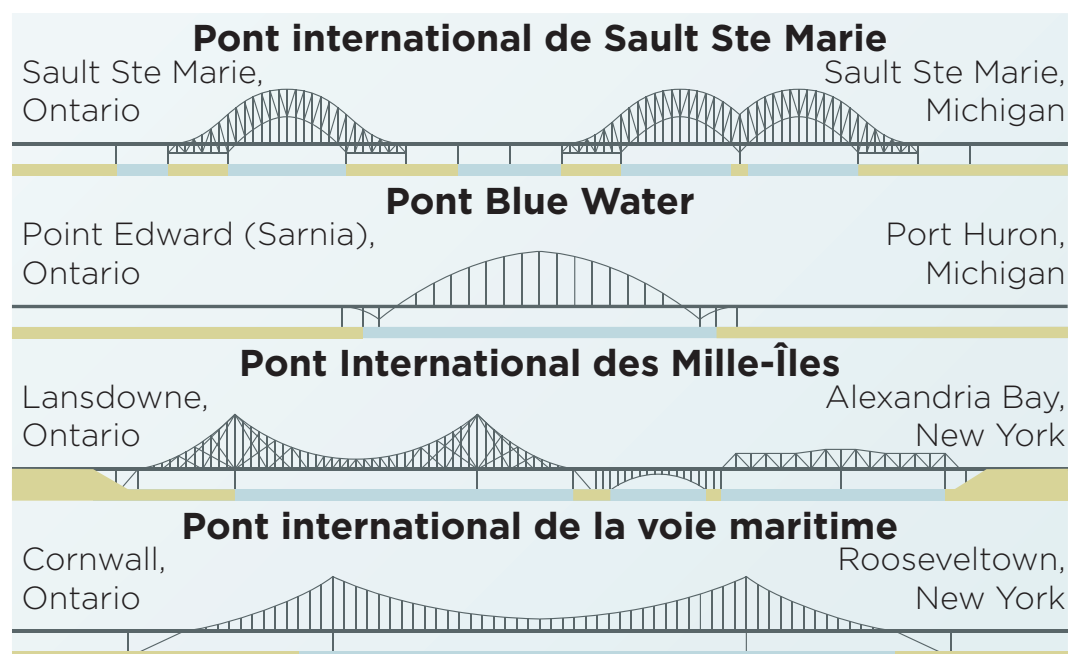


Activités principales

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

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

Connecter le Canada et les États-Unis



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

Dernier rapport annuel

Le dernier rapport annuel (2023-2024) est accessible à l'adresse <https://www.pontsfederaux.ca/corporate-reports/>



Aperçu de la SPFL

Vue d'ensemble

Infrastructures

- Quatre ponts internationaux comprenant 10 ponts individuels.
- 50 % des ponts ont plus de 85 ans, et 70 % ont plus de 65 ans; des investissements sont nécessaires.
- 20 grands bâtiments et plus de 7 500 éléments d'infrastructure.

Facilitation du commerce

- D'octobre 2023 à septembre 2024, la SPFL a facilité 5 % plus de passages commerciaux que l'année précédente, ce qui représente 140 milliards de dollars en marchandises échangées.

Principales réussites de l'exercice 2024-2025

- Maintien d'une note de crédit de A+ avec des perspectives stables.
- Achèvement du projet de réfection du second PBW, ce qui permet de maintenir une circulation efficace.
- Création du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC).
- Mise en place de plans d'équité salariale et d'accessibilité ayant pour objectif de renforcer l'égalité et l'inclusion en milieu de travail.
- Taux de mobilisation du personnel atteignant 88 %, ce qui illustre une culture de travail positive.

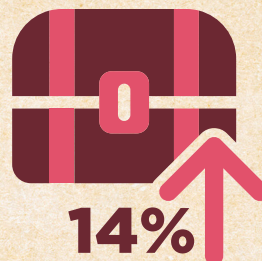
Vue d'ensemble de la situation financière

État actuel

- Les produits ont augmenté de 14 % pour atteindre 46,3 millions de dollars.
- Les charges annuelles totales ont augmenté tout en restant en deçà de l'inflation annuelle, ce qui met en évidence une gestion financière prudente.

Contraintes

- La Corporation du pont international de la voie maritime ne pourrait pas poursuivre ses activités sans le soutien financier du gouvernement.
- La SPFL commence à reconstituer ses réserves de capitaux.



Volumes de trafic

Volumes de trafic commercial

- Reprise complète par rapport aux volumes observés aux points d'entrée les plus importants avant la pandémie.
- L'ouverture du PIGH en 2025 et l'incertitude politique et économique devraient avoir des incidences sur les volumes de trafic.

Volumes de trafic touristique

- La reprise du volume de trafic touristique à trois endroits sur quatre demeure lente et en deçà des attentes en raison de l'incertitude économique et de la faiblesse du dollar canadien.



Engagements

Engagement envers la mise en œuvre complète du cadre d'enjeux ESG.



Entretien et optimisation des infrastructures.



Collaboration avec le gouvernement pour faire progresser les efforts de réconciliation.



Atténuation des menaces liées à la cybersécurité.





Cadre d'exploitation

Contexte interne

Capital des ressources humaines de la SPFL

120

Employés directs de la SPFL (95) et de sa filiale (25¹), la CPIVM. Le personnel du PIMI et du PISSM est employé par les partenaires américains de la SPFL. La SPFL continue de fonctionner selon un modèle de contraintes de coûts depuis la pandémie. La stratégie adoptée consistait à suspendre temporairement les nouvelles embauches et à réaffecter le personnel de façon dynamique en interne afin de répondre aux besoins fonctionnels à court terme. La SPFL ne créera de nouveaux postes qu'après avoir effectué une analyse rigoureuse des besoins afin de s'assurer que ces postes sont essentiels.

Rétention de talents

La SPFL s'engage à investir dans son personnel en lui offrant formation, possibilités de perfectionnement et conciliation travail-vie personnelle. À ce sujet, les résultats de sondages sur l'engagement des employés de la SPFL en font régulièrement état (87 %, selon les résultats du printemps 2024).

Convention collective

La section locale 501 de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la SPFL fonctionnent actuellement en vertu d'une convention collective signée en novembre 2023. Cette entente de quatre ans et demi jusqu'en mars 2028, pour laquelle l'AFPC représente environ 40 employés, fournit une base solide de respect entre le syndicat et l'employeur qui permet de faciliter la tâche à la main-d'œuvre pendant cette période de planification.

Régimes de retraite

Les employés de la SPFL participent à un régime de retraite à cotisations déterminées avec un ratio de cotisation de 50:50,

¹ La dotation dépend du financement des activités de la CPIVM pour l'exercice 2025-2026. En cas de financement insuffisant, cette valeur variera entre 15 et 25.

conformément à l'article 89 de la *LGFP*. Les employés de la CPIVM disposent d'un régime de retraite à prestations déterminées (RPD).

Infrastructure et défis connexes

D'un point de vue général, la SPFL est responsable de la circulation efficace de la marchandise et des personnes en veillant à ce que les ponts et l'infrastructure associée soient bien entretenus afin d'assurer la sécurité de cette circulation. Une réserve de trésorerie épuisée est le facteur le plus difficile à relever pour exécuter le mandat de la SPFL.

Au cours des cinq dernières années, la SPFL s'est surtout concentrée sur la poursuite de ses activités pendant la pandémie et le début de sa reprise dans un monde post-pandémie. Les efforts de recouvrement ciblés de la SPFL sont passés d'une simple question d'exploitation de base à une question de préservation de l'infrastructure des immobilisations. Bien que la SPFL possède quatre ponts internationaux aux frontières, il s'agit en fait de 10 structures de pont différentes, dont 50 % ont plus de 85 ans, 70 % ont plus de 65 ans, et les installations qui soutiennent ces ponts intégraux ont été construites dès les années 1960. Compte tenu du vieillissement de cette infrastructure essentielle, il est temps d'investir.

Jusqu'en mars 2020, les revenus générés à chacun des ponts ont permis de veiller à ce que les activités et la plupart des projets d'immobilisations puissent être réalisés localement à chaque pont, et seules les nouvelles infrastructures les plus importantes ont reçu des crédits du gouvernement. Lorsque la pandémie de COVID-19 a secoué la planète, la SPFL a été forcée de réorienter sa réserve de trésorerie accumulée pour assurer la poursuite des activités dans l'ensemble de son portefeuille. Elle continue de travailler à l'élaboration de son modèle initial de financement des immobilisations pour tous ses emplacements (sauf pour la CPIVM qui n'est plus financièrement viable). Depuis avril 2020, la SPFL a reçu un peu moins de 28 M\$ pour investir dans des projets d'immobilisations essentiels, et elle est reconnaissante envers le gouvernement du Canada pour ce financement. Cependant, la SPFL n'a pas encore la réserve de trésorerie nécessaire pour financer tous les projets actuellement requis, et c'est pourquoi





elle demande un financement de 137,4 M\$ au cours de la période de planification pour s'assurer que les actifs existants demeurent durables et sûrs.

Pont Blue Water (PBW)

Le PBW est un pont international jumelé qui est l'un des points d'entrée les plus importants du Canada et qui représente près de 25 % des passages frontaliers en Ontario. Le pont permet l'échange d'environ 100 G\$ de marchandises et est emprunté par 4 M de camions commerciaux et de véhicules passagers chaque année. Tout au long de la crise de la pandémie, la réserve de trésorerie limitée de ce pont a été utilisée pour faciliter financièrement les dépenses imposées en vertu de l'article 6 de la *Loi sur les douanes* de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) au PISSM et au PIMI pour veiller à ce que ces ponts puissent demeurer opérationnels. Par conséquent, il a épuisé la réserve en trésorerie essentielle de la SPFL destinée à la réfection des ponts. Les fonds limités auto générés ont depuis mis fin à la capacité d'investir dans les projets d'infrastructure requis.

Pont international de Sault Ste. Marie (PISSM)

En raison de la baisse constante du trafic, cet emplacement est très près du point critique. Du point de vue des immobilisations, très peu d'investissements ont été faits depuis la pandémie, car tous les fonds ont été utilisés pour maintenir les activités nécessaires pour garder le pont ouvert. Par conséquent, les besoins essentiels en matière d'entretien et d'infrastructure continuent d'augmenter. Pendant la pandémie, la SPFL a utilisé sa réserve de trésorerie pour respecter ses obligations en vertu de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*, ce qui a eu une incidence supplémentaire sur les budgets disponibles pour les réparations.

Pont international de la voie maritime (PIVM)

Cet emplacement affiche un déficit permanent depuis l'exercice 2020-2021 et n'a pu demeurer opérationnel qu'avec le soutien financier de l'État (4/5 ans) et du propriétaire américain (1/5 an). Des fonds d'immobilisations ont également été fournis à ce moment-là pour permettre la poursuite des activités avec la machinerie et l'équipement nécessaires pour garder le pont ouvert. Les prévisions de la circulation et la réalisation du profil

de l'utilisateur, avec les principaux déplacements des collectivités autochtones bénéficiant d'un l'exemption de péage imposée par l'État, nécessitent un soutien financier dans un avenir prévisible pour simplement maintenir les activités et ne pas mettre en péril la sécurité et la sûreté du pont.

Pont international des Mille-Îles (PIMI)

En comparaison avec d'autres ponts, le vieillissement des ponts et de l'esplanade (à l'exclusion de l'ASFC) dépasse de loin leur durée de vie utile naturelle. Les ponts datent de près de 90 ans et la majorité des bâtiments ont été construits dans les années 1960, sans réfection majeure depuis. L'infrastructure du pont à cet endroit demeure solide seulement en raison des travaux d'entretien réguliers effectués par l'exploitant, ainsi que des travaux d'entretien importants effectués selon les besoins. Les travaux les plus récents qui ont été réalisés comprennent près de 8 M\$ pour l'entretien des infrastructures essentielles financé par le gouvernement du Canada au cours de l'exercice 2024-2025.

Projets d'immobilisations

Dans les années à venir, on prévoit des travaux importants nécessaires pour tous les ponts de la SPFL. Bien que la SPFL s'efforce de réaliser ces travaux, bon nombre d'entre eux ne seront réalisables que si les demandes de financement fédéral pour les crédits pour immobilisations sont acceptées.

Pont Blue Water	L'amélioration de l'efficacité de l'esplanade et du débit de la circulation réduira la marche au ralenti des véhicules, les temps d'attente et les émissions de GES. Ces travaux nécessiteront un nouveau tracé des routes menant au pont. Les systèmes visant à améliorer ce débit permettront une meilleure harmonisation de tous les intervenants.
Total de 94 M\$ (68 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)	En raison des changements climatiques et de l'aménagement géographique de l'esplanade, il existe un risque urgent d'inondation majeure qui menace de compromettre la sécurité et d'empêcher le transit rapide des marchandises et des passagers pour les camions commerciaux à destination du Canada qui font la queue pour l'inspection de l'ASFC.





Pont international des Mille-Îles Total de 55 M\$ (32 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)	L'entretien critique des ponts comprend des travaux importants visant à prévenir la corrosion des haubans principaux et de la structure du pont en acier et, par conséquent, la préservation de l'actif vieillissant. Des progrès en matière de communication et de technologie sont nécessaires pour remplacer les systèmes désuets et non compatibles et pour accroître la sécurité et la fluidité de la circulation. La modernisation des installations d'entretien canadiennes permettra de réaliser des travaux efficaces afin de maintenir l'intégrité du pont.
Pont international de Sault Ste. Marie Total de 8 M\$ (3 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)	Des réparations et des remplacements indispensables, ainsi que l'harmonisation avec le code de l'électricité sur l'infrastructure des ponts sont nécessaires pour permettre un accès continu à l'année pour les véhicules commerciaux et pour assurer un service électrique essentiel sans interruption. L'achat d'équipement d'entretien de remplacement nécessaire aux opérations d'entretien et de déneigement tout au long de l'année est une nécessité à cet endroit, en raison du vieillissement et des besoins en matière de sécurité.

Pont international de la voie maritime Total de 7 M\$ (5 M\$ ne peuvent être obtenus qu'avec un soutien financier)	Le principal objectif est de prolonger la durée de vie du pont de 65 ans et plus à cet emplacement. Une étude récente du cycle de vie a permis de déterminer les principaux éléments d'infrastructure à remplacer et à améliorer et à séquencer les travaux afin de permettre le remplacement futur du tablier de la travée suspendue. Il faut renouveler l'équipement vieux de plusieurs décennies et essentiel à l'exploitation du pont.
---	---

Vous trouverez de plus amples renseignements sur les projets d'immobilisations dans l'annexe du présent Plan d'entreprise sous Budget d'immobilisations.

Contexte externe

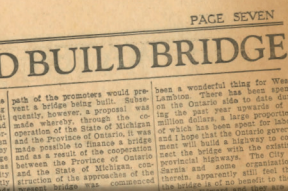
La Société génère des revenus pour payer les dépenses et les projets d'immobilisations, à l'exclusion des projets financés au moyen de crédits parlementaires, principalement au moyen de produits de péage et complétés par des revenus de location et d'intérêts.

Volumes de trafic passager

Depuis la fin de la pandémie, la circulation des passagers est revenue à des niveaux différents aux ponts internationaux, en fonction des motivations de chaque pont. Dans l'ensemble, le trafic de passagers est revenu à 80 % par rapport aux niveaux d'avant la pandémie. Bien que le PIMI soit près des niveaux d'avant la pandémie, le PBW n'a toujours pas dépassé le niveau de 70 %. Ce trafic au PBW devrait encore diminuer avec l'ouverture imminente du PIGH. Le PISSM et le PIVM voient progressivement le trafic revenir à chaque pont, mais le retour est plus lent que prévu. Comme ces ponts dépendent fortement des volumes de trafic passager, ils continuent d'être fortement touchés par la baisse des volumes.

Cadre d'exploitation





Volumes de trafic commercial

La dépendance à l'égard des volumes de trafic commercial diffère selon l'emplacement du pont, variant entre 2 % et 40 %. Le PBW est le deuxième pont commercial le plus achalandé au pays et, par conséquent, toute incidence sur ces volumes à cet endroit a la plus grande incidence sur les revenus de la Société. Par conséquent, l'ouverture imminente du PIGH aura une incidence négative sur les revenus de la Société. Le PISSM et le PIVM ont un trafic commercial limité et en baisse constante, lié aux itinéraires géographiques et aux types de produits de base régionaux.

Les conditions économiques au Canada et aux États-Unis, ainsi que les autres facteurs externes décrits ci-dessous, ont une corrélation directe avec les volumes du trafic automobile international. Au quatrième trimestre de 2024-2025, les volumes ont été touchés négativement en raison des préoccupations tarifaires et du contexte politique actuel.

Voir l'annexe pour plus de détails sur les volumes de trafic.

Concurrence

PBW (Contexte externe actuel)

Le PBW s'est positionné comme étant le deuxième pont commercial le plus emprunté entre le Canada et les États-Unis en raison de l'efficacité de l'accès à l'autoroute principale et aussi, en partie, à cause des frustrations des utilisateurs que suscitent les embouteillages dans la région de Windsor-Detroit. Des études du trafic montrent que le pont Blue Water est privilégié pour les longs parcours entre le noyau industriel ontarien et le centre ou le sud-ouest des États-Unis, comme Chicago ou le Texas, et le Mexique.

PBW (Contexte externe prévu pour la période de planification)

Le nouveau PIGH risque d'avoir une incidence notable sur le trafic passager et le trafic commercial au PBW. Bien que l'on s'attende à ce qu'il reste l'option privilégiée pour les semi-remorques en provenance de l'ouest et du sud-ouest, il faut s'attendre à des répercussions importantes (et économiques) sur le trafic commercial au PBW. Un nouveau statu quo devrait être

ERLAND
T
DI
SE
PR

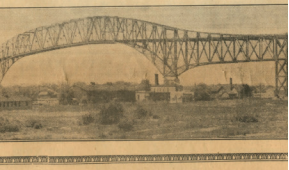


Canadian
Water T



Routes
COTT
PITZER
100 N. FRONT ST.
Phone 844

International Bridge



Cadre d'exploitation

établi dans la région au cours des cinq premières années suivant l'ouverture du ou des nouveaux ponts, maintenant prévue pour l'automne 2025.

PIMI et PIVM (Contexte externe actuel)

Le PIMI et le PIVM rivalisent avec le pont international d'Ogdensburg-Prescott, lequel fonctionne selon un modèle d'entreprise privée différent qui repose sur une stratégie agressive en matière de droits de péage. Cela est en grande partie possible parce que ce pont n'est pas soumis aux exigences restrictives et onéreuses de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*. Cette approche à l'égard de droits de péage concurrentiels limite considérablement la marge de manœuvre de la SPFL à l'égard des droits de péage et de sa gestion tarifaire le long de la voie maritime du Saint-Laurent.

PIMI et PIVM (Contexte externe prévu pour la période de planification)

On ne prévoit aucun changement pour le PIMI et le PIVM.

Le PIVM n'est plus financièrement autonome en tant que modèle d'affaires. Sans le soutien financier de l'un ou l'autre des gouvernements, il en résultera un risque pour la sécurité du pont.

Les discussions binationales entre les partenaires permettent d'examiner des options, tous les scénarios nécessitant un certain appui financier de la part de chaque gouvernement et ayant une incidence sur la gouvernance.

PISSM (Contexte externe actuel)

Le PISSM est le seul pont pour les véhicules reliant l'Ontario au Michigan dans un rayon de 560 kilomètres, ce qui limite la concurrence à cet emplacement.

PISSM (Contexte externe prévu pour la période de planification)

On ne prévoit aucun changement pour le PISSM. Cependant, la diminution constante du trafic et la lente reprise après la pandémie à Sault Ste. Marie sont préoccupantes. Cette





situation complexifie davantage l'atteinte de l'autosuffisance pour ce pont., même du point de vue des immobilisations mineures.

Modifications aux infrastructures technologiques et de sécurité

Contexte externe actuel

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

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

Contexte externe prévu pour la période de planification

La SPFL noue des relations pour l'avenir. Le Réseau ontarien d'innovation pour les véhicules (ROIV), qui fait partie du Centre d'innovation de l'Ontario (CIO), s'est associé à la SPFL afin de déterminer les possibilités de mettre en œuvre de nouvelles technologies et de se préparer à la mobilité, au transit des biens et au passage des personnes à la frontière. La SPFL et le Conseil de la région des Grands Lacs (CRGL) sont des membres fondateurs de l'Alliance binationale pour le commerce transfrontalier et la chaîne d'approvisionnement des Grands Lacs et un membre actif de la Future Borders Coalition. Ces relations permettent une discussion continue entre le milieu universitaire, l'industrie et le gouvernement afin de trouver des solutions qui faciliteront et accroîtront la circulation sécuritaire des marchandises et des personnes à la frontière internationale.

PBW (Contexte externe actuel)

L'esplanade du PBW empruntée par les usagers en direction des États-Unis et le centre de traitement du trafic de l'ASFC vers le Canada ont dépassé leur durée de vie utile et présentent des lacunes en matière d'infrastructure, de systèmes et de fluidité de la circulation. L'esplanade de péage du côté américain du pont fait

actuellement l'objet d'un projet de réfection qui totalisera environ 600 M\$ US.

Le plan directeur du PBW est mis en œuvre par étapes depuis plus de deux décennies. En fin de compte, le but du plan directeur est d'accroître l'efficacité et de réduire les temps d'attente, réduisant ainsi les goulots d'étranglement actuels et l'incidence des changements climatiques en réduisant les temps de marche au ralenti. La situation financière de la SPFL nécessite un soutien financier pour réaliser cet objectif.

La SPFL, en partenariat avec le ministère des Transports de l'Ontario (MTO), a modernisé et agrandi l'infrastructure, ce qui a permis une meilleure estimation des temps d'attente à la frontière. Du matériel désuet a été remplacé et mis en œuvre du côté canadien et américain du poste frontalier de BWB.

PBW (Contexte externe prévu pour la période de planification)

La prochaine phase du plan directeur du PBW sera exécutée pour tenir compte du fait que les voies de péage du PBW ne peuvent pas fonctionner à leur capacité maximale. Il y a actuellement trois voies de péage pour les camions commerciaux et deux voies de péage pour les véhicules passagers qui ne sont pas assez larges pour permettre aux camions commerciaux de passer. Les files d'attente importantes qui en résultent peuvent être de plus de 5 km et prendre des heures. Les crédits parlementaires permettront de réaliser ce projet plus rapidement, en même temps que le calendrier du projet du côté américain du pont.

Si la SPFL n'est pas en mesure de régler ces problèmes, après la réfection des postes de péage du côté américain, son débit sera optimisé de façon à ce que la SPFL devienne rapidement le goulot d'étranglement et incapable d'offrir un niveau de service approprié aux voyageurs et aux commerçants à cet endroit.

De plus, les installations de péage, qui ont plus de 75 ans, devront être modernisées afin de remédier au manque d'espace et à l'obsolescence de la technologie. La nouvelle installation de péage permettra également de répondre aux problèmes de sécurité des travailleurs liés à l'emplacement du bâtiment.





Le lancement du concept de corridor intelligent prend forme au PBW. Ce concept fait appel à la technologie pour créer un transport sécuritaire, durable, sûr et efficace qui profite à tous les voyageurs le long du corridor. En intégrant un tel concept au PBW et en collaborant avec le Michigan Department of Transportation (MDOT) à cette fin, cela permettra de maintenir la prospérité économique du Canada concurrentielle et attrayante pour le tourisme et le commerce essentiels.

PIMI (Contexte externe actuel)

Ce poste frontalier est desservi par un système vieillissant qui manque de vitesse et de bande passante pour exploiter les systèmes de sécurité et de gestion du trafic qui constituent les meilleures pratiques pour les ponts internationaux.

Le système de caméras n'a pas été mis à jour depuis 2002 et a atteint la fin de sa durée de vie en ce qui concerne l'équipement et les voies d'accès.

PIMI (Contexte externe prévu pour la période de planification)

L'infrastructure technologique du PIMI doit être mise à jour pour faire face aux risques croissants en matière de sécurité, y compris l'amélioration des communications, la surveillance du vent, la gestion du trafic et la surveillance.

Changements climatiques

Contexte externe actuel

Dans le cadre de ses objectifs de gestion des actifs, une étude d'évaluation des répercussions des conditions météorologiques et des changements climatiques a été réalisée. Cela a permis de cerner et de quantifier les vulnérabilités et les secteurs de risque de la Société. La SPFL continue d'étudier la possibilité de mettre en œuvre des solutions de financement immédiates ou des solutions de financement interne à long terme.

La SPFL a approuvé un cadre relatif aux enjeux ESG (voir les détails dans la section sur les enjeux ESG qui se trouve en annexe) qui met l'accent sur les enjeux ESG importants qui présentent les risques les plus significatifs au cours de ses périodes de

planification, ainsi que sur la définition de stratégies visant à atténuer ces risques jusqu'à un niveau acceptable. Les objectifs liés aux enjeux ESG sont inclus dans la section *Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement* du présent Plan d'entreprise.

La SPFL a dévoilé dans son rapport annuel de 2023-2024, son premier GTIFCC mettant l'accent sur l'établissement de son année de référence pour les émissions de GES de portée 1 et de portée 2, ainsi que sur le début de l'élaboration de ses risques, de ses stratégies et de ses paramètres pour aborder l'incidence environnementale de la SPFL.

Contexte externe prévu pour la période de planification

La Société compte renforcer son engagement à l'égard de l'environnement en élaborant un plan de lutte aux changements climatiques.

La Société continue d'élargir son rapport du GTIFCC pour y inclure :

- une comparaison des portées 1 et 2 à l'année de référence;
- les émissions de GES de portée 3;
- les stratégies d'atténuation des risques climatiques;
- les mesures de réduction des GES.

PBW (Contexte externe actuel)

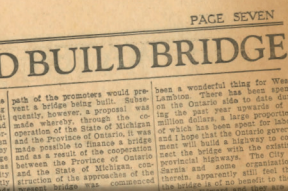
L'esplanade est adjacente à la rivière Sainte-Claire, laquelle atteint un niveau historique et est sujette aux inondations, et requiert un tout nouveau plan de drainage qui permette le maintien d'un service complet et ininterrompu.

Il est primordial que l'accès des camions commerciaux et des véhicules passagers au pont international soit maintenu, même en cas d'intempéries. Les changements climatiques et la hausse du niveau des rivières s'aggravent année après année, atteignant régulièrement la chaussée de l'esplanade et la submergeant d'eau. Les inondations sur le site de l'esplanade nuisent à la sécurité et au transport rapide des marchandises et des passagers. Les inondations sur l'esplanade sont maintenant fréquentes.

Cadre d'exploitation

2025-2030 Plan d'entreprise sommaire





PBW (Contexte externe prévu pour la période de planification)

Au cours de la période de planification, les projets d'atténuation des inondations se poursuivront en mettant l'accent sur l'emplacement de l'esplanade du PBW pour la circulation des camions commerciaux.

La circulation des camions commerciaux à destination du Canada traverse la partie la plus basse de l'esplanade. Les inondations constituent un véritable goulot d'étranglement récurrent pour la circulation des camions commerciaux entrant, car elles entravent et ralentissent la circulation. Les études climatiques menées dans la région prévoient une augmentation continue des niveaux de précipitations pouvant atteindre plus de 25 % au cours des cinquante prochaines années.

Indicateurs financiers

Contexte externe actuel

Certaines décisions politiques touchent directement les activités de la SPFL. Cela s'est surtout manifesté par l'évolution des restrictions de déplacement en raison de la pandémie. Même avec la levée de toutes les restrictions, le nombre de passages est encore nettement inférieur à ceux antérieurs à la pandémie pour la plupart des ponts de la SPFL. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)², le tourisme international a atteint 97 % des niveaux d'avant la pandémie au premier trimestre de l'année civile 2024, soit environ 20 % de plus qu'au premier trimestre de l'année civile 2023. Les prévisions de l'ONU Tourisme pour l'année civile 2024 indiquent une reprise complète du tourisme international, les arrivées ayant augmenté de 2 % par rapport à l'année civile 2019. En 2023, les ponts étaient inférieurs à la moyenne de l'OMT de 89 %, et depuis le début de l'année 2024, les passages à niveau sont demeurés plus ou moins constants et n'ont pas augmenté, malgré l'augmentation du tourisme international dans l'ensemble.

Au cours des quatre dernières années, les taux d'inflation ont durement touché le Canada et les États-Unis. Avec des taux

² <https://www.unwto.org/fr/news/au-cours-du-premier-trimestre-2024-le-tourisme-international-a-atteint-97-de-son-niveau-pre-pandemie>

supérieurs à 8 % et 9 %, respectivement, au milieu de 2022, ces taux n'ont pas été observés depuis les années 1980. À l'automne 2024, les taux d'inflation dans les deux pays sont tombés à environ 2 % sur 12 mois, mais les biens et les services demeurent plus chers. Dans l'industrie de la construction, l'inflation observée (ou l'hyperinflation) a été considérablement plus élevée que l'inflation générale.

Afin de lutter contre ces taux d'inflation élevés, les taux d'intérêt étaient à des niveaux inégalés au Canada en plus de deux décennies (le taux préférentiel du Canada a atteint 7,2 % en juillet 2023, tandis que le taux américain a atteint 8,5 % le même mois). Cette incitation à épargner a eu une incidence négative sur les volumes de trafic à la frontière. Les taux ont diminué depuis juillet 2023 et étaient de 5,95 % en octobre 2024, et de 7,7 % aux États-Unis en novembre 2024.

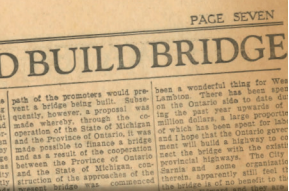
Le taux de change influence directement la valeur des biens importés ou exportés, ainsi que la décision de voyager. Depuis 2020, le taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain a fluctué entre 1,20 et 1,42. Du 1^{er} avril au 30 septembre 2024, le taux de change s'est établi en moyenne à 1,37.

L'économie canadienne dépasse les attentes. Face à la hausse des taux d'intérêt, le Canada a évité la récession que certains avaient prédite. Le PIB devrait augmenter d'environ 2,25 %. En même temps, les Canadiens font face à des défis en raison de la hausse du coût de la vie.

Contexte externe prévu pour la période de planification

Bien que de nombreux indicateurs économiques aient affiché une tendance plus positive récemment, l'incidence sur le volume de trafic passager n'a pas progressé aussi rapidement que les indicateurs économiques le préoyaient. Toutefois, la forte circulation commerciale à la frontière canado-américaine pourrait être compromise à la lumière des actions politiques actuelles, y compris les résultats des élections américaines de novembre 2024. Les politiques protectionnistes renforcées des États-Unis, conjuguées aux droits de douane supplémentaires et à d'autres obstacles prévus, ont placé le commerce (et donc les volumes de





trafic commercial à la SPFL) dans une position précaire pour le mandat actuel.

À l'heure actuelle, le volume de trafic passager sur la plupart des ponts entre le Canada et les États-Unis est inférieur à l'analyse de l'OMT sur la reprise du tourisme dans les Amériques. Alors que l'économie se redresse, de nombreuses personnes ont encore des défis à relever. Avec la poursuite de l'inflation et des taux de change élevés, la tendance actuelle à ne pas voyager localement devrait se poursuivre, particulièrement compte tenu du contexte politique actuel.

Selon le Rapport sur la politique monétaire d'octobre 2024 de la Banque du Canada, l'inflation devrait revenir à la cible de 2 % de façon durable au deuxième semestre de 2025. On s'attend également à ce que le taux d'inflation dans l'industrie de la construction reste supérieur à la normale.

On prévoit un taux de change de 1,45 pour les cinq exercices budgétaires. Ce taux de change élevé continue d'entraîner une augmentation du prix des biens pour les Canadiens et continuera à limiter les déplacements transfrontaliers des Canadiens, qui sont de loin les plus grands usagers de la frontière canado-américaine.

À la suite d'un ralentissement économique en 2023 et 2024, la production canadienne devrait rebondir en 2025 et 2026. Les résultats des élections aux États-Unis ont mis le commerce économique dans un état instable et on s'attend à une diminution du commerce et du trafic commercial entre les deux pays.

Questions ou litiges en suspens

Contexte externe actuel

La Société est défenderesse conjointement et solidairement avec sa filiale en propriété exclusive, la CPIVM, et avec l'État, quant à une revendication territoriale au PIVM. La SPFL s'engage à obtenir un règlement favorable pour toutes les parties.

À l'automne 2023, une entente de principe conclue par les parties en 2018 a été rejetée lors d'un référendum auprès du peuple Akwesasne qui vit sur l'île de Cornwall, selon un avis publié par le CMA. Le procureur général du Canada est responsable de la défense à l'égard de ce litige.

Contexte externe prévu pour la période de planification

Au cours de la période de planification, l'État poursuivra probablement les discussions avec le CMA afin d'établir une entente de règlement nouvelle ou révisée qui sera acceptable pour toutes les parties.

On s'attend à ce que toute entente de règlement nouvelle ou révisée maintienne la proposition de l'entente précédente de déménager les installations de la SPFL hors de l'île Cornwall et de retourner les terres excédentaires à l'État pour qu'elles soient remises à la réserve. Cela nécessiterait également le déménagement des services publics pour les ponts internationaux sur des terres de l'État qui seront cédées à la SPFL à perpétuité.

Une fois que les modalités de l'entente seront solidifiées, des fonds seront demandés pour permettre sa réalisation.

Conformité aux autorisations

Directives ministérielles

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

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

La SPFL est assujettie à la directive sur la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* en vertu des articles 79(2) et 89(2) de *Loi sur l'accès à l'information* et de l'article 2.2 de la *Politique sur l'accès à l'information*. La SPFL et sa filiale se conforment à ces directives.





Idée directrice, intention ministérielle et plans pour s’aligner sur les priorités et sur les orientations du gouvernement

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

Cybersécurité

La SPFL continue d’investir du temps et des ressources pour répondre de manière proactive et adéquate aux incidents et aux risques émergents, y compris aux menaces de cybersécurité. La SPFL met en œuvre des projets qui améliorent et élargissent le programme de cybersécurité de la Société en mettant en place des technologies et des processus éprouvés afin de mieux protéger ses intérêts en matière de données numériques. La Société ne tolère aucune intrusion informatique et met en œuvre de rigoureuses mesures d’atténuation (y compris une participation directe aux offres du Centre de la sécurité des télécommunications et des examens annuels des programmes), une assurance suffisante contre les rançongiciels et une sensibilisation continue des employés. Dès qu’elle constate que les normes d’intégrité des données sont inadéquates, la Société met en place des plans d’action afin de donner suite aux observations de façon rapide et efficace.

Changements climatiques

La SPFL cherche des occasions de promouvoir des mesures qui appuient la transition du Canada vers la carboneutralité et examine les cibles liées à cette priorité tout au long de ses activités, en vue d’atteindre les objectifs du gouvernement fédéral pour le pays d’ici 2030 et 2050. Le cadre d’enjeux ESG de la SPFL détermine les principaux facteurs qui présentent les risques les plus importants à court, moyen et long terme. Elle définit également des stratégies pour atténuer ces risques à un niveau acceptable et cherche toutes les sources de financement possibles pour mettre en œuvre ces stratégies. Le cadre d’enjeux ESG est brièvement présenté dans la section *Engagement à l’égard des*

enjeux ESG du profil de l'entreprise de même que dans la section *Objectifs stratégiques de l'entreprise*, détaillant les *objectifs*, *activités*, *résultats escomptés* et *indicateurs de rendement* du présent plan d'entreprise. Comme il est indiqué dans le rapport annuel de 2023-2024, une étude sur les GES a été réalisée pour répondre aux exigences de déclaration du GTIFCC, notamment en fournissant une année de référence pour les émissions de GES des champs d'application 1 et 2 et en décrivant des stratégies de réduction des GES. La stratégie de réduction des GES de la SPFL sera considérée d'ici à l'exercice 2025-2026, ce qui comprend les émissions de GES de portée 3, la comparaison des portées 1 et 2 à l'année de référence, et la finalisation de ses stratégies et mesures.

Transport de marchandises et de personnes

L'exploitation continue des ponts internationaux de la SPFL est essentielle à l'intégration des chaînes d'approvisionnement, au transit des biens, à la circulation des personnes et aux services essentiels. La SPFL s'efforce de réduire et de prévenir les embouteillages dans le réseau canadien de transport et de faciliter la circulation entre le Canada et les États-Unis. En 2021-2022, la SPFL a mis en place un nouveau système de péage à deux de ses ponts, soit celui de Point Edward et celui de Sault Ste. Marie. Le nouveau système de péage a permis de réduire considérablement le temps de marche au ralenti des camions commerciaux, sachant qu'il s'agit de la principale source d'émissions de GES. La SPFL collabore avec toutes les parties prenantes à l'atténuation et à la résolution proactive des incidents et des risques émergents. La prochaine phase du plan directeur du PBW devrait tenir compte du fait que les voies de péage du PBW ne peuvent pas fonctionner à leur capacité maximale. Toutefois, sans aide financière, ces travaux ne peuvent être entrepris au cours de la période de planification.

Efforts de réconciliation

Un référendum s'est tenu à l'automne 2023 concernant le litige de longue date à propos des revendications territoriales des CMA sur l'île de Cornwall. Selon le site Web du CMA, l'entente de principe établi en 2018 a été rejetée lors du référendum. Il est prévu que les discussions avec l'État reprennent. La SPFL continue de collaborer avec Transports Canada et avec l'État à l'avancement





d'un règlement acceptable pour toutes les parties à l'égard de la revendication territoriale de longue date.

De concert avec le gouvernement du Canada, la SPFL respecte la *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones*, qui a reçu la sanction royale en juin 2021, en travaillant en partenariat avec les peuples autochtones à faire progresser leurs droits. La SPFL et sa filiale continuent de faire progresser les efforts de réconciliation en prenant des mesures significatives visant à mettre en évidence un esprit commun de coopération et d'amitié.

Équité, diversité et inclusion

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

Elle s'assure également de se conformer à la *Loi canadienne sur l'accessibilité* afin de rendre le système de transport accessible aux personnes en situation de handicap. La SPFL continue de faire progresser et de poursuivre la certification d'accessibilité de la fondation Rick Hansen (RHFAC) lorsqu'elle construit des installations nouvelles ou effectue des travaux de réfection dans des installations existantes. Conformément au cadre d'enjeux ESG de la SPFL, d'autres travaux d'infrastructures existantes sont en attente de financement. Les nouveaux bâtiments devraient obtenir la certification d'accessibilité Or de la fondation Rick Hansen, afin d'offrir une expérience accueillante et fluide à tous les Canadiens et à tous les voyageurs.

Budget 2023 : Recentrer les dépenses gouvernementales

Dans le budget de 2023, le gouvernement a annoncé des réductions des dépenses pour :

Cadre d'exploitation

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

La SPFL respecte l'idée directrice de réductions budgétaires de 2023 tout au long de la période de planification.

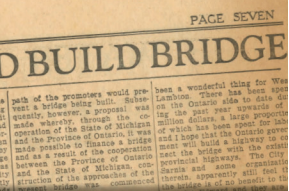
Échanges stratégiques de terrains

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

Régime d'examens spéciaux et d'audits

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a terminé son premier examen spécial depuis la fusion de la SPFL, et le rapport final sera déposé au Parlement en mai 2022. Les conclusions du rapport sont très positives pour la Société et constituent une source supplémentaire de fierté pour la SPFL et ses employés qui s'emploient à répondre chaque jour aux besoins des Canadiens, et ce, dans le plus grand respect. Dans son rapport, le BVG indique qu'il n'a trouvé aucune lacune notable pour la SPFL, et que la Société gère bien ses actifs et ses activités. La vérification a notamment porté sur la gouvernance d'entreprise, la planification stratégique, les pratiques de gestion des risques ainsi que la gestion des actifs et de l'exploitation de la Société. Le rapport a cerné sept domaines d'amélioration qui font partie d'un plan d'action d'entreprise. Six de ces points d'amélioration devraient être entièrement mis en œuvre entre l'exercice 2023-2024 et





l'exercice 2025-2026, et un dans les cinq années suivant la mise à disposition du financement.

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

La Société mène un plan d'audit de trois ans basé sur le risque, en réalisant des audits internes sur un vaste éventail de sujets. Le cycle actuel porte sur un large éventail d'aspects, y compris les technologies de l'information, la sécurité, l'infrastructure, les opérations, les finances et un examen de toutes les politiques générales et administratives importantes.

De plus, la vérificatrice générale effectue des audits annuels et il n'y a aucune conclusion en attente.

Objectifs, activités, résultats escomptés et indicateurs de rendement

Objectifs stratégiques

La Société continue de se concentrer sur le cœur et l'avenir de ses activités afin d'assurer l'accès aux ponts et de conserver la confiance du public par l'entremise des quatre secteurs indiqués ci-dessous. L'intendance des biens et l'optimisation opérationnelle sont des éléments fondamentaux du mandat. On accorde de plus en plus d'importance au développement des compétences, au maintien en poste et aux outils numériques pour assurer la viabilité à long terme de la Société et de sa filiale.

- L'échéancier se détaille comme suit.
- CT (court terme : travaux devant se terminer au cours de l'exercice financier de 2025-2026);
- MT (moyen terme : travaux prévus au cours des trois premières années de la période de planification);
- LT (long terme : travaux devant se réaliser au cours des cinq prochaines années ou ultérieurement);
- Tous (travaux annuels récurrents, tout au long de la période de planification et ultérieurement).





Durabilité des actifs, des infrastructures et de l'exploitation

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

Résultats	Stratégies	Étapes
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	Utiliser judicieusement les sources de financement d'immobilisations internes et externes afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour les Canadiens Élaborer et mettre en œuvre des plans de projets détaillés Effectuer des inspections annuelles des ponts Étendre la portée du programme de gestion des actifs	Exécuter les travaux d'immobilisations essentiels (tous) Terminer les travaux d'infrastructure importants prévus, comme le détaillent les inspections de pont (tous) Transmettre les rapports d'inspection annuelle des ponts à Transports Canada (tous) Faire progresser le programme de gestion des actifs vers l'analyse prédictive (LT)

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

Résultats	Stratégies	Étapes
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Mettre en œuvre le cadre d'enjeux ESG de la SPFL axé sur des initiatives de durabilité qui réduisent les impacts sur l'environnement, favorisent la diversité et l'inclusion et renforcent la gouvernance	Obtenir la certification d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen pour les bâtiments actuels (LT) Mettre en œuvre les recommandations de l'étude d'impact des changements climatiques (LT) Compléter le plan directeur des eaux pluviales au PWB (MT)
Une amélioration de la fluidité de la circulation et une réduction du temps de marche au ralenti	Utiliser les fonctionnalités du système de perception du péage pour réduire les embouteillages	Revoir la stratégie de tarification du péage afin d'obtenir des résultats solides et des gains d'efficacité (tous)





Résultats	Stratégies	Étapes
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	Susciter l'engagement proactif des partenaires et des parties prenantes afin de discuter d'objectifs mutuellement profitables	Harmoniser les travaux d'immobilisations avec les partenaires (tous) Examiner le concept de corridor intelligent (LT) Appuyer la création de gains d'efficacité à l'ASFC (LT) Rationaliser les activités dans l'ensemble du portefeuille, dans la mesure du possible (tous)

Objectif : Renforcer l'état et la sécurité des ponts

Résultats	Stratégies	Étapes
La préservation de la santé et de la sécurité du personnel	Améliorer le programme de santé et sécurité au travail de la SPFL	Mettre en œuvre les éléments prioritaires du programme de santé et de sécurité (MT)

Assurer l'adaptativité

Objectif : Hiérarchiser les risques

Résultats	Stratégies	Étapes
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Mettre en œuvre le cadre d'enjeux ESG de la SPFL axé sur des initiatives de durabilité qui réduisent les impacts sur l'environnement, favorisent la diversité et l'inclusion et renforcent la gouvernance	Moderniser et réutiliser les bâtiments existants, lorsque cela est possible et sécuritaire, en utilisant des matériaux durables (LT) Aspirer à une réduction des GES d'ici 2030 et à un bilan carboneutre d'ici 2050 (LT) Finaliser les exigences de divulgation établies par le GIFCC dans le rapport annuel (MT) Préserver un système de gouvernance conforme à la LGFP (tous) Maintenir un solide cadre de contrôle interne et de gestion des risques (tous)





Objectif : Optimiser les activités

Résultats	Stratégies	Étapes
L'infrastructure technologique est stable, moderne et sûre	Effectuer la mise en œuvre et le suivi du plan d'action en matière de cybersécurité et de TI	Sécuriser les systèmes et les infrastructures (tous) Tester avec succès et en continu la résilience du réseau informatique (tous)
La capacité numérique est élargie afin d'optimiser le trafic et les activités.	Élaborer une stratégie numérique	La stratégie numérique est approuvée et un plan d'action est élaboré (MT)
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	Susciter l'engagement proactif des partenaires et des parties prenantes afin de discuter d'objectifs mutuellement profitables	Élaborer une stratégie de durabilité à long terme pour la CPIVM (MT)
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Collaborer avec le gouvernement du Canada aux discussions concernant le litige de la CPIVM	Avancée des efforts de réconciliation (tous)

Résultats	Stratégies	Étapes
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	Effectuer des inspections annuelles des ponts Élaborer et mettre en œuvre des plans de projets détaillés Trouver des sources de financement pour les projets d'immobilisations et d'entretien nécessaires qui ne peuvent pas être financés à l'interne	Exécuter les travaux d'immobilisations essentiels (tous) Terminer les travaux d'infrastructure importants prévus, comme le détaillent les inspections de pont (tous) Transmettre les rapports d'inspection annuelle des ponts à Transports Canada (tous) Lancer de nombreux projets conçus pour améliorer la circulation, s'ils sont financés. (LT)





Optimisation de la viabilité financière

Objectif : Diversifier les produits et la croissance

Résultats	Stratégies	Étapes
La viabilité financière de la SPFL	Demander des programmes publics permettant de diversifier les produits et la croissance grâce à des solutions d'infrastructure élargies. Utiliser les fonctionnalités du système de perception du péage	Présenter des demandes de financement, le cas échéant (tous) Revoir la stratégie de tarification du péage afin d'obtenir des résultats solides et des gains d'efficacité (tous)

Objectif : Exercer un contrôle rigoureux des transactions financières

Résultats	Stratégies	Étapes
La viabilité financière de la SPFL	De concert avec les partenaires, poursuivre le suivi actif des budgets consolidés et des prévisions internes, en apportant les correctifs nécessaires	Effectuer un suivi trimestriel et annuel de l'information financière réelle par rapport au budget (tous) Renouveler les plans d'immobilisations des bâtiments de moins de 25 ou de 40 ans (MT)

Objectif : Consolider les plans d'investissement et d'endettement

Résultats	Stratégies	Étapes
La viabilité financière de la SPFL	Continuer à faire preuve de prudence en ce qui concerne les facilités d'emprunt	Terminer le remboursement des obligations en 2027 (MT) Faire en sorte de maintenir une note positive de crédit de l'agence de notation S&P (CT et MT)
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Collaborer avec le gouvernement du Canada aux discussions concernant le litige de la CPIVM	Promotion d'efforts de réconciliation significatifs (LT)
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	Recenser les économies réalisées dans l'ensemble du portefeuille	Mise en œuvre d'un important projet de réduction des coûts à l'échelle du portefeuille (MT)





Promotion de l'excellence du personnel

Objectif : Appuyer le perfectionnement et la diversité du personnel, faire progresser l'entreprise citoyenne

Résultats	Stratégies	Étapes
L'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre compétente	Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour renforcer l'engagement en s'appuyant sur les résultats du sondage annuel auprès des employés	Maintenir de bons résultats lors des sondages annuels auprès des employés (tous) Élaborer des plans de relève pour les postes clés (CT) Accroître les possibilités d'échanges de compétences et de pratiques entre les ponts (tous)
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Mettre en œuvre le cadre d'enjeux ESG de la SPFL axé sur des initiatives de durabilité qui réduisent les impacts sur l'environnement, favorisent la diversité et l'inclusion et renforcent la gouvernance	Investir dans le perfectionnement des femmes occupant des postes de direction et promouvoir des initiatives qui soutiennent l'égalité, la diversité et l'inclusion (tous) Améliorer l'analyse du profil démographique du personnel issu des populations noires, autochtones et de couleur et d'autres indicateurs des RH (tous) Avancée des initiatives de réconciliation significatives (tous)

Objectif : Continuer à offrir des possibilités d'engagement communautaire

Résultats	Stratégies	Étapes
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	Participer aux activités du programme communautaire ConneXion afin d'appuyer les organismes à but non lucratif au sein des collectivités hôtes	Continuer la participation au programme communautaire ConneXion (tous)





Gestion des risques

Profil de risque

Le profil de risque de la Société englobe seize (16) risques faisant l'objet d'un suivi indépendant en vue d'une gestion et d'une adaptation en fonction des changements du marché et du contexte. En date de novembre 2024, le profil de risque de la SPFL est le suivant, les niveaux de risque étant considérés comme des risques inhérents :

☀ : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

Viabilité financière	▲↑	Les besoins en capital à moyen et long terme vont au-delà du potentiel de perception de produits pour le portefeuille de ponts et pour les infrastructures. Le trafic n'a pas encore retrouvé ses niveaux antérieurs à la pandémie. Une gestion budgétaire prudente et un suivi des flux de trésorerie éclairent la prise de décisions.
Financement de la CPIVM	▲↑	La CPIVM compose avec un risque financier élevé en raison de l'exemption de péage imposée par l'État et de l'absence d'une entente de partenariat financier à long terme. La SPFL poursuit des discussions avec le partenaire américain, GLS et le gouvernement du Canada au sujet des options de financement, ce qui comprend un examen cyclique des droits et d'autres méthodes de production de revenus.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

Forces externes	■↑	La dynamique de l'offre et de la demande a une incidence sur nos volumes de trafic. Les changements potentiels attribuables aux résultats des élections municipales, provinciales ou étatiques et fédérales dans les deux pays pourraient également toucher la SPFL. Une surveillance minutieuse des développements et une planification d'urgence assurent la stabilité des activités.
Cybersécurité	■↔	L'intégrité et la sécurité des données sont essentielles à la prise de décision. La SPFL a accru la sensibilisation aux atteintes à la protection des données et aux rançongiciels. Un plan d'action complet en matière de cybersécurité est en cours de mise en œuvre.
Sécurité des actifs et du public	■↔	Le portefeuille de ponts de la SPFL est à l'abri des abus et des menaces, bien que des risques subsistent en raison d'événements occasionnels de défauts d'arrêt à la douane ou de problèmes de santé mentale aux différents ponts. Un plan de sécurité adéquat et un protocole de haut niveau d'alerte sont en place aux ponts internationaux.
Organisation	■↔	Des changements importants dans la gouvernance ou la haute direction de l'un ou l'autre des partenaires binationaux de la SPFL pourraient influencer la relation. La SPFL collabore étroitement avec Transports Canada et GLS sur le futur modèle d'exploitation de la CPIVM.





✨ : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

Sécurité du public	■↔	La sécurité des employés est une priorité pour la SPFL, laquelle a mis en place des formations et des plans d'action d'intervention complets. Les risques pour le personnel sont gérés au moyen de politiques modernes et adaptées au contexte opérationnel local.
Gestion des actifs	■↔	La planification à long terme des actifs est essentielle à la réussite. La SPFL met en œuvre de nouvelles technologies pour élaborer un plan de gestion des actifs efficace et précis, car les changements à long terme des immobilisations et les besoins de financement connexes dépassent la capacité actuelle de la SPFL. L'établissement des priorités et les autres sources de financement sont des éléments fondamentaux.
Réputation	■↔	Le risque pour notre réputation est passé à moyen en raison de l'attention accrue des médias pour les projets de construction d'immobilisations en cours et les demandes des médias. Les défis financiers de la filiale, la CPIVM, pourraient avoir une incidence sur la perception du public à l'égard de la Société et de la sûreté et de la sécurité du pont. L'engagement actif avec le partenaire américain, GLS et le gouvernement du Canada est en cours pour résoudre le problème.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

Concurrence	■↔	Le risque de concurrence est passé à moyen en raison de l'ouverture imminente d'un nouveau pont international dans la région du Sud-Ouest de l'Ontario. La surveillance et les discussions fréquentes avec nos partenaires fournissent des renseignements appropriés pour atténuer les répercussions importantes.
Fraude	●↔	Les activités financières frauduleuses augmentent avec la numérisation. La SPFL a intensifié la formation sur la prévention de la fraude pour les employés et renforcé ses plans de vérification interne.
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	●↑	À mesure que le plan d'action concernant les enjeux ESG est mis en œuvre, les risques sont déterminés, évalués et surveillés conformément au mandat et aux objectifs de la Société.
Gestion des effectifs	●↔	L'effectif de la SPFL est sa force. L'examen minutieux des politiques et des programmes qui ont une incidence sur les employés est au cœur de chaque décision.
Technologie	●↔	La technologie est intégrée à tous les aspects de l'exploitation des ponts internationaux. Le paysage technologique de la SPFL est conforme aux pratiques exemplaires et aux politiques du gouvernement du Canada.
Partenariats et parties prenantes	●↔	Des relations bilatérales positives de longue date, guidées par des accords internationaux, permettent un engagement stable et efficace avec nos partenaires et intervenants.





✿ : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

Infrastructures	●↔	Il existe un risque que l'infrastructure soit compromise par des accidents, des incidents, des catastrophes naturelles ou un manque de financement des immobilisations. La SPFL veille à ce que les résultats des inspections des ponts soient traités rapidement et continue d'utiliser les outils de gestion des actifs pour veiller à ce que les besoins de financement des immobilisations soient bien connus à l'avance.
-----------------	----	---

Vue d'ensemble de la situation financière

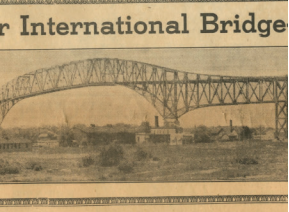
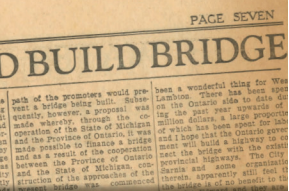
Situation actuelle

L'objectif de la SPFL est de générer suffisamment de produits pour couvrir ses activités courantes, réaliser son programme de gestion des actifs basé sur les risques et verser les paiements requis sur sa dette héritée. En même temps, la Société doit également constituer des excédents budgétaires pour répondre de manière responsable aux besoins actuels et futurs de grands projets d'immobilisations en matière de ponts, de voies d'accès et d'installations. À l'heure actuelle, trois des quatre ponts continuent d'enregistrer des excédents opérationnels, tandis que deux autres restent à des niveaux minimaux en raison du vieillissement de leurs infrastructures. La CPIVM est, et sera, aux prises avec des déficits d'exploitation récurrents pendant la durée du présent Plan d'entreprise et au-delà, qui nécessitent un soutien du gouvernement pour poursuivre les opérations et l'entretien. Par ailleurs, la Société connaît une certaine stabilité sur le plan opérationnel et s'est engagée dans un processus à long terme de reconstitution de sa réserve de trésorerie.

Prévisions de trésorerie

L'objectif est de constituer une réserve de trésorerie et de réinvestir dans l'infrastructure en accordant la plus haute priorité aux emplacements du portefeuille. Cela permettra d'assurer la longévité, la sécurité et la sûreté des ponts et de l'infrastructure connexe. Au 31 mars 2024, la SPFL avait 21 M\$ en liquidités et en placements, dont près de la moitié provenant d'un prêt urgent de 10 M\$ en février 2022 et pour lequel seulement 0,8 M\$ ont été remboursés. Le flux de trésorerie de départ de la Société s'élève à un peu plus de 10 M\$, dont 9 M\$ par an sont nécessaires pour traiter les dettes héritées du passé. La SPFL a encore un long chemin à parcourir après la pandémie pour retrouver une plus grande sécurité financière. À titre de comparaison, au 31 mars 2020, cette réserve de trésorerie était de près de 25 M\$. La Société continue de travailler à ce niveau, comme objectif initial,





bien que ce montant soit insuffisant pour répondre à ses besoins d'infrastructure à long terme.

Au cours de la période de planification, les obligations existantes seront entièrement remboursées, ce qui libérera près de 9 M\$ par année de sorties de fonds. Cette baisse est compensée par une baisse des produits du péage résultant principalement de l'ouverture du PIGH et de l'entrée dans une période d'incertitude économique considérable. Compte tenu de l'augmentation des dépenses en immobilisations attribuables en raison du vieillissement de l'infrastructure de la SPFL, il est peu probable que la SPFL soit en mesure de reconstituer suffisamment ses réserves avant longtemps après la période de planification. On estime qu'à la fin de cette période de planification de cinq ans, la réserve de trésorerie sera nulle, car les liquidités et les investissements seront inférieurs au solde impayé du prêt de 10 M\$.

Budget d'exploitation

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

Commercial

L'exercice 2024-2025 a été une bonne année pour le PBW, les volumes de trafic commercial étant anormalement plus élevés que d'habitude. Il s'agit d'une corrélation directe temporaire avec une décision d'augmentation importante des prix prise par un grand pont concurrent. Toutefois, cette tendance à la hausse est probablement de courte durée. À l'ouverture du PIGH au cours de l'exercice 2025-2026, la réduction du trafic commercial est certaine, car cette nouvelle solution déplacera beaucoup de trafic de l'emplacement du PBW de la FBCL. Dans le même ordre d'idées, les taux de péage au PIGH n'ont pas encore été annoncés publiquement, et l'effet d'entraînement sur les sites concurrents risque fort d'inciter le trafic à revenir dans la région de Windsor-Detroit. Les récentes élections aux États-Unis sèment l'incertitude sur les marchés commerciaux au Canada, ce qui aura des répercussions sur le commerce frontalier. Le potentiel d'imposition

de droits de douane et d'autres leviers commerciaux est élevé, et l'effet négatif sur les volumes de trafic est actuellement inconnu. Cela aura une incidence sur l'emplacement des quatre ponts.

Passager

La Société continue d'observer une grande fluctuation dans la reprise du trafic passager à la frontière entre le Canada et les États-Unis dans l'ensemble du portefeuille. À l'échelle du portefeuille, les volumes actuels se situent entre 70 % et 90 % des volumes d'avant la pandémie. Il devrait s'agir de la nouvelle normalité pour le trafic transfrontalier à ces emplacements, avec de très faibles gains supplémentaires, le cas échéant. À l'instar des volumes commerciaux, les volumes de trafic passager sont également être affectés négativement par les décisions politiques et seront touchés davantage l'ouverture du PIGH.

CPIVM

L'aspect du financement public dans ce plan d'entreprise concerne, tant le financement approuvé que la proposition, uniquement l'exploitation du PIVM à Cornwall. Le libre passage des populations autochtones, imposé par l'État, représente actuellement 80 % de l'ensemble des passages à cet emplacement. Ce pont nécessitera des fonds pour simplement continuer à fonctionner indéfiniment en raison de la perte croissante de clients payants permanents. D'autres facteurs externes qui influent sur ce déficit d'exploitation comprennent le coût de l'inflation et l'entretien accru lié au vieillissement du pont du chenal sud. À l'heure actuelle, aucun financement de la sorte n'a été autorisé au-delà de 2025-2026, ce qui place l'organisation dans une situation particulièrement vulnérable.

Un financement de 1 million de dollars a été approuvé pour l'exercice 2025-2026. Une proposition de financement présentée par la SPFL à Transports Canada doit être approuvée pour les exercices 2026-2027 et ultérieurement, afin d'assurer l'entretien et l'exploitation continus de ce passage. Il s'agit d'une proposition de financement d'exploitation de 1,5 million de dollars par année. Pour que le pont atteigne le seuil de rentabilité, et ce, sans effectuer de travaux d'entretien importants ni de dépenses en immobilisations, les droits de péage devraient augmenter de près de 2,50 \$ par véhicule passager et de 15,75 \$ par camion





à cinq essieux (soit une augmentation de 70 %) au cours de la période de planification. Il est injustifiable du point de vue public d'imposer cet excédent uniquement aux 20 % d'utilisateurs qui paient un droit de péage. Compte tenu de la situation géographique du pont, une augmentation de 70 % du péage aurait un impact important sur le trafic, car le trafic passager représente la majorité des produits. Une augmentation aussi importante des droits de péage aurait des répercussions sur les entreprises d'Akwesasne sur l'île de Cornwall, ce qui n'est pas dans l'intérêt des efforts de réconciliation de la Société ou du gouvernement du Canada.

Autres revenus

Les péages et les services représentent 90 % de tous les revenus. Les locations et les permis représentent la majeure partie du reste, soit 8 %, avec les boutiques hors taxes et les baux commerciaux. Suite à la pandémie, de nombreux courtiers en douane et points de vente touristiques n'ont pas renouvelé leurs baux, pour des raisons diverses. La SPFL s'est réorientée et a pu louer les locaux existants à d'autres entreprises privées. Compte tenu de la superficie actuelle en pieds carrés, il n'y a pas de possibilité de créer de nouvelles possibilités importantes de location au cours de la période de planification, à moins que d'importantes immobilisations aient été entreprises, ce qui n'est pas possible compte tenu des prévisions de trésorerie de la SPFL.

Charges d'exploitation

Comme on s'attend à ce que les revenus diminuent de façon permanente, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la SPFL continue de mettre l'accent sur la limitation des coûts. Bien qu'elle ait été entièrement exemptée des initiatives de réduction des dépenses du budget de 2023, la SPFL s'est quand même conformée à ces réductions. La Société continue de veiller à ce que les niveaux de dépenses soient raisonnables et essentiels, tout en s'assurant que le portefeuille de ponts de la SPFL fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et que les structures soient correctement entretenues. Pour l'ensemble des ponts, le personnel, en particulier celui de l'entretien, devait reprendre le travail depuis 2023-2024 et être retenu par la suite pour effectuer les travaux d'entretien régulier et de rattrapage afin de s'assurer qu'aucune usure supplémentaire des actifs de la SPFL

ne soit négligée. Pour le PIVM, compte tenu de la diminution des volumes observée, d'autres réductions ont été intégrées en 2025-2026, mais sont soutenues par un financement en 2026-2027 et ultérieurement.

Dépenses d'immobilisations

Au cours de la période de planification, la SPFL prévoit des dépenses en immobilisations de 56,3 M\$. Les détails des dépenses en immobilisations ont été précisés dans la composante Infrastructures et défis connexes du Cadre d'exploitation du présent Plan d'entreprise. La SPFL a présenté une demande de crédit parlementaire pour des immobilisations de 137,4 M\$, qui comprendraient 107,3 M\$ de travaux d'immobilisations supplémentaires en plus des 56,3 M\$ actuellement inclus dans le budget d'immobilisations. Le financement demandé constituerait pour la SPFL une étape importante vers le prolongement de la durée de vie et de la viabilité des grandes infrastructures vieillissantes de son portefeuille.

Bon nombre des projets pour lesquels un financement a été demandé ont été initialement financés dans le cadre de demandes faites au titre du Fonds national des corridors commerciaux (FNCC). Ces demandes ont été faites en 2022, et la Société ne peut plus attendre la décision de financement de ce fonds. Les réserves de trésorerie de la SPFL demeurent faibles, et les défis auxquels elles font face sont bien documentés ici. Comme 70 % des grands ponts de la SPFL auront bientôt plus de 65 ans, ils approchent de leur durée de vie prévue de 75 ans. Certains de ces ponts ont déjà largement dépassé la durée de vie prévue. Compte tenu de l'épuisement des réserves financières de la SPFL et des années consécutives de projets d'infrastructure retardés, les besoins financiers de la SPFL sont clairs.

Analyse de sensibilité

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





futurs explicitement ou implicitement mentionnés dans ces prévisions. Voici les hypothèses ayant eu le plus d'incidence sur le budget d'exploitation de la Société.

- **Hypothèses relatives au volume de trafic passager :** Depuis la fin de la pandémie, les volumes de trafic passager sont revenus à divers niveaux selon de nouvelles attentes, en fonction des motivations de chaque pont. Les volumes de trafic devraient rester inférieurs aux volumes antérieurs à la pandémie. De plus, les volumes diminueront en raison d'un nouvel environnement politique et économique, notamment la faiblesse du dollar canadien et l'ouverture du PIGH. Une fluctuation du trafic passager de 10 % entraînerait une diminution ou une augmentation des produits de 1,4 M\$ au cours de la première année du présent plan.
- **Hypothèses de volume de trafic commercial :** Ce Plan d'entreprise intègre une baisse des volumes de trafic commercial due aux indicateurs économiques, de la probabilité d'un changement de la politique commerciale américaine, y compris de nouveaux droits de douane, et de l'ouverture du PIGH. Une fluctuation du trafic passager de 10 % entraînerait une diminution ou une augmentation des produits de 2,9 M\$ au cours de la première année du présent plan.
- **Taux de change :** Entre avril 2020 et octobre 2024, le taux de change a fluctué de 0,22 \$ (avec un seuil de 1,20 et un plafond de 1,42). Étant donné que le PIMI et le PISSM fonctionnent principalement en dollars américains, les fluctuations du taux de change ont un impact direct sur les produits et les charges liées au péage. Le présent plan d'entreprise tient compte d'un taux de change de 1,45. Une variation de 0,10 \$ du taux de change a un effet négligeable sur le revenu net. Toutefois, les produits et les charges augmenteraient ou diminueraient de façon semblable.
- **Inflation :** Le taux d'inflation annuel est habituellement de 1 % à 3 %. Cependant, depuis 2020, le taux a atteint jusqu'à 9 %. Il se situe actuellement dans la moyenne habituelle de 1 % à 3 %. Cette situation a un effet direct sur le prix des marchandises. Le présent plan d'entreprise intègre un taux d'inflation annuel de 2 %, comme indiqué dans les annexes. Une

variation de l'inflation de 1 % entraînerait une diminution ou une augmentation des charges de 0,2 M\$.

- **Charges salariales :** Les charges salariales représentent plus de 50 % des charges d'exploitation. Puisque le coût de la vie subit l'influence directe de l'inflation, cela exerce une pression supplémentaire sur les charges salariales. Un taux d'inflation de 2 % a été prévu. Dans la mesure du possible et lorsque l'information est accessible, le taux d'augmentation négocié par les syndicats est compris. Une diminution ou une augmentation de 1 % des salaires et des traitements prévus se traduirait par une diminution ou une augmentation annuelle composée des charges de 0,2 M\$.

Au cours de la période de planification, les acquisitions d'immobilisations sont budgétisées à hauteur de 56,3 M\$. Une variation de l'inflation de 1 % entraînerait une augmentation ou une diminution de 0,6 M\$.

Survol de la dette

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

Les obligations de la SPFL, d'une valeur de 110 M\$, devraient être entièrement remboursées en juillet 2027 grâce aux paiements semestriels continus. Au cours des trois prochains exercices financiers, la SPFL devra encore effectuer des paiements d'une valeur de près de 22 M\$ pour satisfaire les détenteurs d'obligations. Cette dette, héritée de la fusion entre la SPFL et l'ancienne Société, l'Administration du pont Blue Water, nécessite des paiements d'une valeur de près de 9 M\$ par an. Ces paiements empêchent la SPFL d'autofinancer d'importants projets d'immobilisations.

Au cours de l'exercice 2021-2022, la SPFL a assumé une grande partie de ses besoins de trésorerie liés à la pandémie en utilisant une facilité de crédit de 10 M\$. Le remboursement de cette facilité de crédit sera amorti sur un certain nombre d'années. À l'origine, elle devait toutefois uniquement servir au remboursement des obligations pour l'exercice 2022-2023 uniquement. Les économies





réalisées depuis la création du prêt ont permis à la SPFL de prolonger l'utilisation de la facilité de crédit. La Société ne cherche actuellement aucune autre facilité de crédit.

Dans le cadre du prochain plan quinquennal d'entreprise, la Société n'a actuellement pas l'intention de conclure de nouveaux contrats de location nécessitant une approbation en vertu de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*. La Société conclura toutefois un nouveau contrat de location de locaux à bureaux pour son emplacement à Ottawa. Bien qu'aucune approbation ne soit requise, étant donné qu'elle est inférieure au seuil établi par le Règlement, le coût du bail a été ajouté au passif associé au contrat de location dans l'état consolidé de la situation financière.

Annexes

Directives ministérielles

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

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

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

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

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

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

September 6, 2022

Pascale Daigneault
Chairperson of the Board of Directors
Federal Bridge Corporation Limited
pdaigneault@federalbridge.ca

Dear Pascale Daigneault:

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

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

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

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

Canada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sincerely,

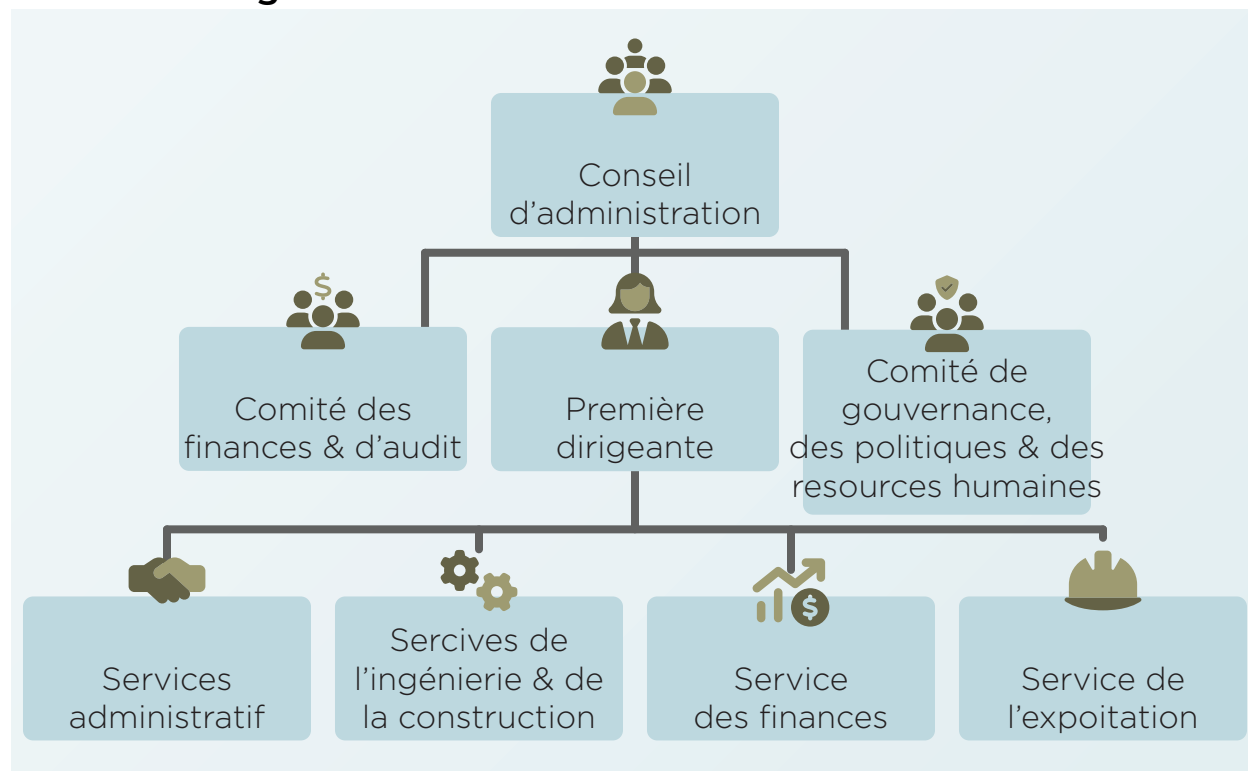
A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Omar Alhabra', with a stylized flourish at the end.

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

Structure de gouvernance de la Société

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

Structure de gouvernance de la SPFL



L'exploitation du PBW et du PIVM est assurée directement ou par l'entremise d'une filiale de la SPFL, tandis que la SPFL assure une fonction de liaison par l'entremise des autorités des ponts internationaux pour l'exploitation du PISSM et du PIMI.

Rôle du Conseil d'administration de la SPFL

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

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

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

Conformément au paragraphe 113.1 (1) de la *LGFP*, le conseil d'administration tient chaque année une assemblée publique pour souligner les activités de la Société au cours de la dernière année, ainsi que les initiatives actuelles et futures. La plus récente assemblée publique annuelle de la SPFL a eu lieu virtuellement en octobre 2024. La présentation de cette assemblée est publiée sur le site [Web de la SPFL](#).

Administrateurs

Poste	Lieu	Date de nomination	Terme
Pascale Daigneault Présidente du Conseil d'administration	Sarnia, Ontario	9 mai 2021	5 ans
Marie-Jacqueline Saint-Fleur Vice-présidente du Conseil	Montréal, Québec	5 juin 2024	4 ans
Natalie Kinloch Administratrice et première dirigeante	North Glengarry, Ontario	1er février 2024	5 ans

Poste	Lieu	Date de nomination	Terme
John Lopinski Administrateur	Port Colborne, Ontario	1er février 2022	4 ans
Andrew Travis Seymour Administrateur	Cornwall, Ontario	5 juin 2024	4 ans
Rakesh Shreewastav Administrateur	Toronto, Ontario	5 juin 2024	4 ans
Richard Talvitie Administrateur	Sault Ste. Marie, Ontario	17 décembre 2024	3 ans

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

Comités

Comité des finances et d'audit

Mandat

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

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

Membres

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

Membres

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

Programme d'audits

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

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

Le programme d'audits internes vise à renforcer l'imputabilité, la gestion des risques, la gestion des ressources et la bonne gouvernance en veillant à ce que l'audit interne constitue un élément clé de la gouvernance. Les plans

pluriannuels d'audits, élaborés et révisés chaque année, recensent les secteurs de risques clés communs à tous les ponts.

Cadres supérieurs de la SPFL

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

La rémunération annuelle détaillée des principaux dirigeants est accessible dans le [rapport annuel de la Société](#).

Exploitation des ponts

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

	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
SPFL Propriété	50 % du pont; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	50 % de chacun des ponts jumelés; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	100 % des ponts canadiens; 50 % du pont Rift; 100 % de l'esplanade canadienne et du point d'entrée	100 % du pont chenal nord, 100 % du complexe douanier canadien et de la voie internationale; 32 % du pont du chenal sud

	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
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 Loi relative aux pouvoirs publics	Great Lakes St. Lawrence Seaway Development Corporation (GLS), une agence du ministère des Transports des États-Unis
Exploitants des ponts	International Bridge Administration, une unité administrative distincte au sein du Michigan Department of Transportation (MDOT), qui détient les pouvoirs délégués par Sault Ste. Marie Bridge Authority (SSMBA), elle-même une entreprise constituée par le MDOT et par la SPFL	Partie canadienne : SPFL; Partie américaine: Michigan Department of Transportation	Thousand Islands Bridge Authority	La Corporation du Pont international de la voie maritime Ltée, une société d'État mandataire, est une filiale de la SPFL, société d'État canadienne

	Pont international de Sault Ste. Marie	Pont Blue Water	Pont international des Mille-Îles	Pont international de la voie maritime
Structure de gouvernance	Huit administrateurs : quatre Américains nommés par le gouverneur du Michigan; quatre Canadiens nommés par la SPFL	Partie canadienne : SPFL; Partie américaine: Michigan Department of Transportation	Président américain et six administrateurs nommé par le comté de Jefferson : trois Américains et trois Canadiens (recommandés par SPFL)	Huit administrateurs nommés par la SPFL, quatre Canadiens et quatre Américains (recommandés par GLS)

Analyse FFPM

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

Atouts

Une direction et une gouvernance expérimentées : Direction et personnel expérimentés; gestion et gouvernance efficaces.

Gestion efficace des actifs : Amélioration de la gestion des actifs et de l'approvisionnement pour assurer l'efficacité du cycle de vie de l'infrastructure et l'utilisation des ressources.

Solide gestion des risques et cybersécurité : Rendement efficace, gestion des risques et cybersécurité moderne pour protéger les opérations et les données.

Soutien solide et résilience : Le soutien du gouvernement, la collaboration des intervenants et la résilience permettent l'adaptabilité.

Faiblesses

Questions de viabilité financière de la CPIVM : Les activités non durables de la CPIVM en raison de l'exemption de péage imposée par l'État augmentent le risque et la dépendance à l'égard du soutien gouvernemental.

Réserves de trésorerie insuffisantes : Les faibles réserves de trésorerie après la pandémie limitent les investissements dans les grandes infrastructures, ce qui entraîne des contraintes financières.

Dépendance aux revenus des péages : La forte dépendance aux revenus des péages et la diversification limitée exposent la SPFL aux fluctuations du trafic.

Capacité de traitement à la frontière : Recours à la capacité de débit des partenaires frontaliers pour assurer un mouvement continu du trafic.

Dettes héritées du passé : Les paiements obligatoires hérités de l'ancienne société limitent la souplesse financière.

Coûts non capitalisés du mandat : Augmentation des coûts pour appuyer les mandats de l'ASFC et de l'ACIA sans compenser les ressources financières.

Ressources humaines limitées : La petite taille du personnel peut avoir une incidence sur la capacité de gérer efficacement les projets et les opérations.

Possibilités	Menaces
Changements de politique et volatilité économique découlant du cycle électoral canadien et américain	
Une direction et une gouvernance expérimentées : Direction et personnel expérimentés; gestion et gouvernance efficaces. Gestion efficace des actifs : Amélioration de la gestion des actifs et de l'approvisionnement pour assurer l'efficacité du cycle de vie de l'infrastructure et l'utilisation des ressources. Solide gestion des risques et cybersécurité : Rendement efficace, gestion des risques et cybersécurité moderne pour protéger les opérations et les données. Soutien solide et résilience : Le soutien du gouvernement, la collaboration des intervenants et la résilience permettent l'adaptabilité.	Questions de viabilité financière de la CPIVM : Les activités non durables de la CPIVM en raison de l'exemption de péage imposée par l'État augmentent le risque et la dépendance à l'égard du soutien gouvernemental. Réserves de trésorerie insuffisantes : Les faibles réserves de trésorerie après la pandémie limitent les investissements dans les grandes infrastructures, ce qui entraîne des contraintes financières. Dépendance aux revenus des péages : La forte dépendance aux revenus des péages et la diversification limitée exposent la SPFL aux fluctuations du trafic. Capacité de traitement à la frontière : Recours à la capacité de débit des partenaires frontaliers pour assurer un mouvement continu du trafic. Dettes héritées du passé : Les paiements obligatoires hérités de l'ancienne société limitent la souplesse financière. Coûts non capitalisés du mandat : Augmentation des coûts pour appuyer les mandats de l'ASFC et de l'ACIA sans compenser les ressources financières. Ressources humaines limitées : La petite taille du personnel peut avoir une incidence sur la capacité de gérer efficacement les projets et les opérations.

Résultats escomptés

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

Le calendrier des objectifs se détaille comme suit :

- CT (court terme : travaux devant se terminer au cours de l'exercice financier de 2025-2026);
- MT (moyen terme : travaux prévus au cours des trois premières années de la période de planification);
- LT (long terme : travaux devant se réaliser au cours des cinq prochaines années ou ultérieurement);
- Tous (travaux annuels récurrents, tout au long de la période de planification et ultérieurement).

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues	Pourcentage d'entretien hautement prioritaire recensé dans les rapports d'inspection des ponts et terminé selon l'échéancier et le budget	100 % (tous)	Rapports d'entretien du service de l'exploitation et des partenaires
	Pourcentage des projets d'infrastructure importants terminés selon l'échéancier et le budget	Plus de 90 % (tous)	Documents d'approvisionnement et dossiers financiers

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Des immobilisations corporelles (les ponts, les routes et les bâtiments) efficaces, sécuritaires et correctement entretenues - suite	Le programme de gestion des actifs est étendu à l'analyse prédictive	Mise en œuvre du système informatisé de gestion de l'entretien (CT) 100 % de la cartographie (SIG) (LT) 100 % de la liste des actifs de tous les ponts (LT)	Rapports internes de gestion des actifs
Une amélioration de la fluidité de la circulation et une réduction du temps de marche au ralenti	Pourcentage d'amélioration des principaux goulets d'étranglement déterminés	Plus de 5 % d'augmentation d'utilisateurs du programme ConneXion (MT)	Rapports internes sur l'exploitation
Un renforcement des relations avec les partenaires et les parties prenantes et une meilleure intégration du portefeuille de ponts	Nombre de projets de collaboration mis en œuvre	≥ 1 par an (tous)	Rapports internes sur les projets
	Élaborer une stratégie de durabilité à long terme pour la CPIVM	À compléter (MT)	Rapports internes
	Maintien de la part de soutien apporté aux collectivités hôtes	Plus de 100 heures par an (tous)	Rapports internes
La préservation de la santé et de la sécurité du personnel	Pourcentage d'éléments prioritaires mis en œuvre	Mise en œuvre complète (MT)	Rapports internes sur la santé et sécurité

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies	Objectif de durabilité 5 : nombre de projets de perfectionnement de femmes occupant des postes de direction	Environ deux projets de perfectionnement professionnel en leadership féminin (tous)	Cadre d'enjeux ESG Rapports internes sur les projets Rapport annuel
	Objectif de durabilité 5 : nombre de projets de perfectionnement professionnel favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion	Diversité (tous) Groupes désignés : plus de 65 % Postes de direction occupés par des femmes : plus de 40 % Employés bilingues : plus de 20 % Écart de diversité entre les sexes : moins de 10 %. Autochtones : plus de 10 % Minorités visibles : plus de 8 %	Rapports des RH

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies - suite	Objectif de durabilité 9 : Obtenir la certification d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen pour les bâtiments actuels (LT)	100 % des bâtiments existants et des nouvelles constructions au PBW (LT)	Cadre d'enjeux ESG Rapports internes sur les projets Rapport annuel
	Objectif de durabilité 9 : pourcentage des constructions nouvelles ou rénovées qui réutilisent les matériaux existants lorsque cela est sûr et viable au cours des travaux	100 % des projets d'infrastructure sont examinés et analysés afin de déterminer le pourcentage le plus élevé possible de modernisation et de réutilisation (LT)	Rapports des RH -suite
	Objectif de durabilité 10 : Avancée des efforts de réconciliation, notamment concernant le litige de la CPIVM	Selon l'échéancier défini par l'État (tous)	
	Objectif de durabilité 10 : Nombre d'initiatives des Premières Nations	≥ 5 par an (tous)	

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies - suite	Objectif de durabilité 12 et 13 : Établissement d'objectifs de réduction des émissions de carbone	Établir des stratégies de réduction d'ici 2025-2026 Publication du Rapport annuel du GTIFCC (MT)	Cadre d'enjeux ESG Rapports internes sur les projets Rapport annuel Rapports des RH -suite
	Objectif de durabilité 13 : pourcentage de recommandations mises en œuvre issues de l'étude d'impact des changements climatiques	Plus de 50 % (LT)	
	Objectif de durabilité 13 : achèvement du plan directeur relatif aux eaux pluviales au PBW	À compléter (MT)	
	Objectif de durabilité 16 : recommandation découlant de l'examen spécial du BVG	100 % des recommandations traitées selon le calendrier établi (tous)	
	Objectif de durabilité 16 : Maintenir de solides contrôles internes	Donner suite à la totalité des recommandations de la vérification interne dans un délai d'un an (tous)	

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
Une amélioration de l'alignement du cadre d'enjeux ESG sur les objectifs de développement durable des Nations Unies - suite	Le GTIFCC comprend tous les éléments pour publication	100 % des documents de la portée 3 importante sont publiés (CT) 100 % des mesures et des stratégies sont établies (MT)	Cadre d'enjeux ESG Rapports internes sur les projets Rapport annuel Rapports des RH -suite
L'infrastructure technologique est stable, moderne et sûre	Nombre de cyberattaques et d'incidents liés aux données	Aucune intrusion informatique (tous) Aucune fuite de données (tous)	Rapports sur les TI
	Pourcentage de disponibilité optimale des réseaux	> 99,6 % (tous)	Rapports sur les TI
La capacité numérique est élargie afin d'optimiser le trafic et les activités.	Nombre d'initiatives de transformation numérique de grande valeur mises en œuvre	2 initiatives ou plus (MT)	Rapports d'amélioration opérationnelle
La viabilité financière de la SPFL	Garantie d'un flux de trésorerie positif à long terme	Flux de trésorerie de plus de 11 M\$ par an (tous)	Audit annuel des états financiers consolidés
	Pourcentage des remboursements de la dette effectués au complet et à temps	100 % (tous)	Audit annuel des états financiers consolidés

Résultats	Indicateurs de rendement	Cible	Source des données et méthodologie
L'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre compétente	Maintien de l'engagement des employés dans toute l'organisation	Taux d'engagement : plus de 80 % (tous)	Sondage annuel auprès des employés
	Atténuation du taux de roulement des employés	Taux de roulement : 15 % (tous)	Rapports des RH

Engagement de la première dirigeante à l'égard des résultats

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



Natalie Kinloch,
Première dirigeante
La Société des ponts fédéraux Limitée

15 mai 2025

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 cet audit en bonne et due forme, je tire les conclusions qui suivent.

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

Les enjeux stratégiques figurant au présent plan d'entreprise présentent un risque important pour les activités de la Société, y compris la situation financière précaire de la filiale de la SPFL, La Corporation du Pont international de la voie maritime, Ltée, et les importants travaux d'infrastructure nécessaires pour le portefeuille de ponts de la SPFL. La SPFL a donc usé de prudence dans ses décisions budgétaires et d'investissement dans le cadre du présent plan d'entreprise, ce qui s'ajoute au besoin d'aide financière pour prévenir ces risques. 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.

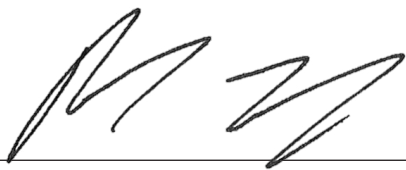
- 3) Le plan indique les besoins en ressources financières et ceux-ci sont conformes aux hypothèses énoncées. De plus, il présente des options visant à limiter les coûts.
- 4) Le plan propose un financement suffisant pour répondre aux besoins de la Société pendant la durée prévue au présent plan d'entreprise, avec l'observation suivante :

Le financement des crédits parlementaires n'a été déterminé que pour une période d'un an (2025-2026) afin de soutenir les opérations requises; par conséquent, l'approbation demandée pour ce Plan d'entreprise n'est valide que pour l'exercice 2025-2026. Une proposition de financement d'exploitation a été présentée pour assurer la continuité opérationnelle de la CPIVM pour l'exercice 2026-2027 et ultérieurement. Dans l'éventualité où cette proposition ne serait pas retenue à temps pour la planification de l'exercice 2026-2027, les activités de La Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée seront sensiblement touchées.

- 5) Le plan d'entreprise est conforme aux lois et aux politiques de gestion financière pertinentes, et les instances appropriées sont en place (ou sont recherchées comme indiqué dans le présent plan d'entreprise).
- 6) Des contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la Société d'État et de sa filiale en propriété exclusive, avec la remarque suivante :

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

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



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

15 mai 2025

Date

États financiers

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

Produits du péage

Répartition du trafic international

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

Pont Blue Water (PBW)

- 35 % à 45 % de véhicules commerciaux
- 55 % à 65 % de trafic passager

Le pont Blue Water est le deuxième passage commercial le plus emprunté au pays.

Au Canada, ce pont offre une excellente solution de rechange pour les passages frontaliers commerciaux dans la région des Grands Lacs, dans l'ouest de la province. Son emplacement constitue une solution de rechange nécessaire en raison de la distance qui le sépare de la région de Windsor. La communication des principales autoroutes des deux côtés de la frontière internationale favorise le transit de marchandises et le fret entre les deux pays. Le trafic passager se compose principalement de touristes, de personnes visitant leur famille et de consommateurs.

Pont international des Mille-Îles (PIMI)

- 20 % de véhicules commerciaux
- 80 % de trafic passager

Le passage commercial le plus important de l'est de l'Ontario

Cela découle de la communication des autoroutes des deux côtés de la frontière, mais aussi grâce aux importants investissements dans les installations douanières frontalières des gouvernements canadien et américain. Le trafic passager à cet emplacement se compose principalement de passages de résidents de la région des Mille-Îles et des environs. Il accueille

également de forts volumes saisonniers de touristes qui empruntent le pont pour se rendre dans l'État de New York ou dans l'est de l'Ontario ainsi que de snowbirds en partance pour le Sud.

Pont international de Sault Ste. Marie (PISSM)

- 10 % de véhicules commerciaux
- 90 % de trafic passager

Très forte dépendance au trafic passager local.

Le seul pont reliant l'Ontario au Michigan dans un rayon d'environ 1 000 kilomètres. Les collectivités des deux côtés de la frontière ont besoin de ce pont pour préserver leurs liens étroits. Le pont international de Sault Ste. Marie est le plus important point de passage pour les échanges commerciaux dans le nord-ouest de l'Ontario, le volume annuel des échanges se chiffrant en G\$. Le pont international communique la route transcanadienne et constitue une route pratique pour le transit de marchandises en partance du nord-est et de l'est de l'Ontario, ainsi que du Québec, vers les états du secteur supérieur des Grands Lacs. Le pont communique directement avec la grande autoroute nord-sud I-75 et avec l'autoroute 28 au Michigan, qui relie le lac Supérieur aux états du Wisconsin et du Minnesota.

Pont international de la voie maritime (PIVM)

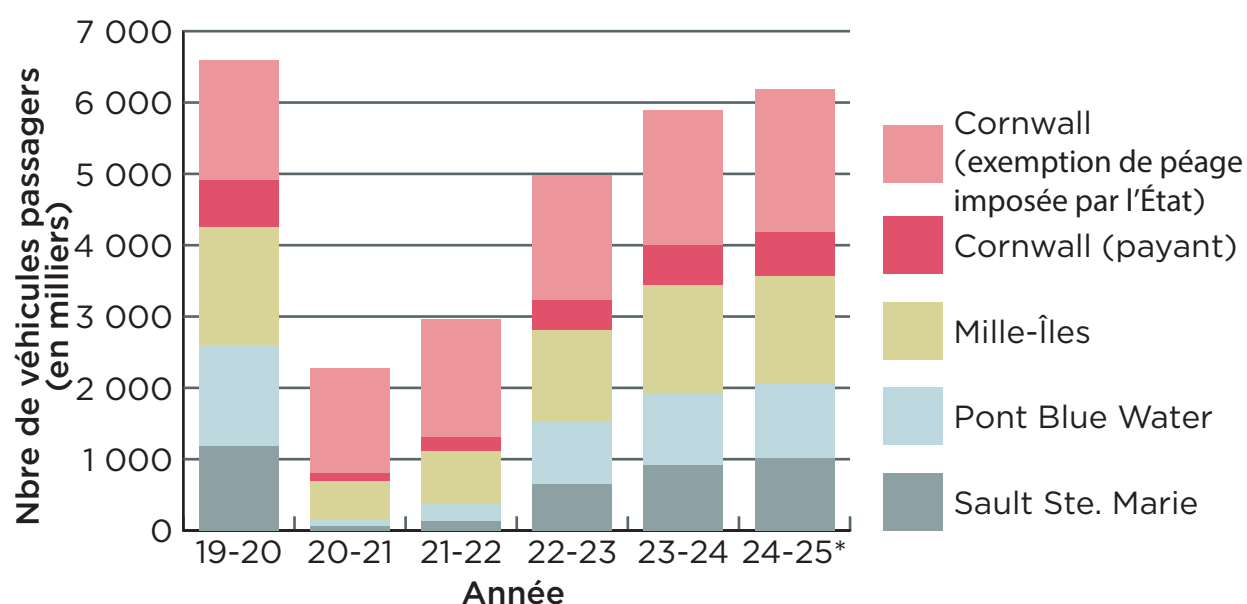
- 25 % de passages payants, se composant de : 6 % de véhicules commerciaux et 94 % de trafic passager
- 75 % de passages exempts de péage en vertu de l'obligation imposée par l'État, se composant de : 2 % de véhicules commerciaux et 92 % de trafic passager

Le PIVM accueille 2 M de passages gratuits en vertu de l'obligation de la Couronne d'accorder le libre passage à la collectivité autochtone. En raison de l'absence d'autoroutes d'importance menant directement au pont, on observe un faible volume de trafic commercial. Le trafic commercial s'est aussi grandement amenuisé lorsque les grands fabricants ont déserté la région.

Prévisions pour 2024-2025

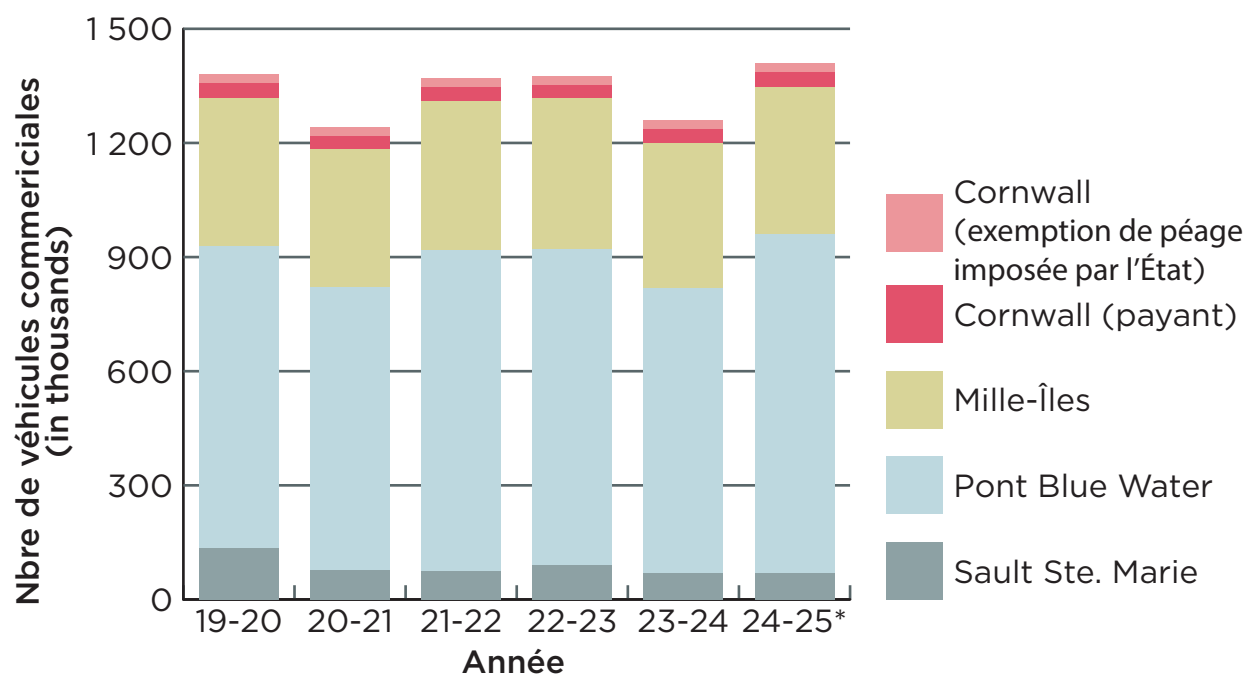
Tous les ponts continuent de connaître une augmentation des volumes du trafic passager, les niveaux actuels variant entre 70 % et 90 % des volumes d'avant la pandémie par pont. Par rapport à l'année précédente, le nombre total de passagers a augmenté de 5 %, allant de 2 % à 12 % par emplacement de pont. Les volumes du trafic commercial au PBW sont considérablement plus élevés que ceux des dernières années. Il s'agit d'une corrélation directe temporaire avec une décision d'augmentation majeure des prix prise par un grand pont concurrent. Cette augmentation du volume de trafic commercial a contribué à ce que la valeur des revenus dépasse le budget. Les résultats financiers présentés dans le présent document constituent les meilleures estimations de la direction, et les résultats réels peuvent différer des résultats prévus.

Volumes de trafic passager



* Indique les prévisions de volumes

Volumes de trafic commercial



* Indique les prévisions de volumes

Prévisions

De nombreux facteurs influencent le trafic transfrontalier aux ponts. Cela comprend notamment le taux de change, l'ouverture ou la fermeture d'industries de part et d'autre de la frontière, les politiques publiques, les gains d'efficacité en matière de traitement à la douane, les tarifs douaniers, le taux de change, l'évolution des préférences de la clientèle ou la perception du public (y compris à l'égard de la COVID-19,) pour ne nommer que ceux-là. Les citoyens qui vivent près des frontières comptent sur les déplacements transfrontaliers dans le cadre de leur routine quotidienne. Ces routines ont été interrompues ou annulées en raison de la pandémie. Dans l'ensemble des ponts et tunnels en Ontario, des environnements locaux différents et des moteurs économiques différents ont entraîné des taux de reprise différents par rapport aux volumes de trafic normaux. À moins de problèmes importants, comme une nouvelle concurrence, les nouveaux niveaux de volume observés actuellement aux ponts sont très probablement les nouveaux volumes prévus pour l'avenir prévisible.

Dans l'ensemble, les volumes de trafic commercial et passager devraient diminuer en raison de l'incertitude des politiques commerciales et frontalières des États-Unis ainsi que de l'ouverture du PIGH. Les volumes de trafic

commercial, autres que ceux du PBW, devraient être inférieurs aux moyennes de l'année précédente, et aucune croissance des volumes n'est prévue au cours de la période de planification. Le PBW devrait connaître une diminution plus importante que les autres emplacements de la FBCL en raison du changement de trafic lié à l'ouverture du PIGH. Au cours de la période de planification, les volumes devraient connaître des fluctuations régionales, car la reprise du trafic dans l'ensemble du portefeuille a considérablement ralenti. On prévoit une nouvelle baisse de trafic passager au PBW après l'ouverture du PIGH en 2025.

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

Charges d'exploitation et dépenses d'immobilisations

Comme on s'attend à ce que les revenus diminuent de façon permanente, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la SPFL continue de mettre l'accent sur la limitation des coûts. Bien qu'elle ait été entièrement exemptée des initiatives de réduction des dépenses du budget de 2023, la SPFL s'est quand même conformée à ces réductions. La Société continue de veiller à ce que les niveaux de dépenses soient raisonnables et essentiels, tout en s'assurant que le portefeuille de ponts de la SPFL fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et que les structures soient correctement entretenues. Pour l'ensemble des ponts, le personnel, en particulier celui de l'entretien, devait reprendre le travail pour de bon depuis l'exercice 2023-2024 et être retenu par la suite pour procéder à l'entretien régulier et préventif afin de s'assurer qu'aucune usure supplémentaire ne touche les actifs de la SPFL.

Dans l'ensemble de son portefeuille, la SPFL prévoit des dépenses en immobilisations de 56,5 M\$ au cours de la période de planification. Les détails des dépenses en immobilisations ont été précisés dans la composante Infrastructures et défis connexes du Cadre d'exploitation du présent Plan d'entreprise.

La SPFL a présenté une demande de crédit parlementaire pour des immobilisations de 137,4 M\$, qui comprendraient 107,3 M\$ de travaux d'immobilisations supplémentaires en plus des 56,5 M\$ actuellement inclus dans le budget d'immobilisations. Le financement demandé constituerait pour la SPFL une étape importante vers le prolongement de la durée de vie et de la viabilité des grandes infrastructures vieillissantes de son portefeuille.

Critères de planification financière

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

Changements attribuables à la concurrence :

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

Économie :

Au Canada, de nombreux indicateurs économiques affichent une tendance plus positive depuis quelque temps. Aux postes frontaliers, l'incidence sur le volume de trafic passager n'a pas progressé aussi rapidement que les indicateurs économiques le prévoyaient. La hausse du coût de la vie et la faiblesse du dollar canadien ne sont que deux facteurs qui expliquent en grande partie pourquoi le trafic passager n'a pas retrouvé les volumes d'avant la pandémie.

Le fort trafic commercial à la frontière canado-américaine, en particulier aux deux plus grands ponts de la SPFL, pourrait toutefois être instable à la lumière des politiques protectionnistes renforcées des États-Unis. Ces politiques, conjuguées aux discussions sur les droits de douane supplémentaires et d'autres obstacles, placent le commerce transfrontalier entre le Canada et les États-Unis (et donc les volumes de trafic commercial à la SPFL) dans une position précaire pour le mandat actuel.

Sûreté et sécurité :

On ne prévoit aucune situation ni aucun événement, interne ou externe, nécessitant un investissement substantiel supérieur à 10 M\$. À l'heure actuelle, il n'existe aucune estimation des mesures qui pourraient être mises en place par une nouvelle administration aux États-Unis et qui pourraient modifier les délais de traitement à la frontière américaine. Cela pourrait avoir une plus grande incidence sur les volumes de trafic passager que sur les volumes de trafic commercial si de telles mesures étaient mises en place.

Taux d'inflation :

L'inflation générale devrait être de 2 % pour l'exercice 2025-2026 et au-delà. Cependant, certaines dépenses comme les coûts d'assurance et de construction devraient augmenter d'au moins 5 % et 6 %, respectivement, pendant la durée de la période de planification.

Taux de change :

Exercice 2025-2026 et par la suite : $1 \$ \text{ CA} = 0,69 \$ \text{ US} / 1 \$ \text{ US} = 1,45 \$ \text{ CA}$

Taux d'intérêt :

On s'attend généralement à ce que les taux d'intérêt continuent de baisser régulièrement par rapport aux niveaux actuels, car ils varient en fonction du taux préférentiel du Canada. Le taux préférentiel devrait être ramené à 4,7 % au cours de l'exercice 2025-2026 et à 4 % par la suite.

État consolidé de la situation financière

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
ACTIF								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 397	8 426	7 135	8 737	7 883	6 469	5 334	(98)
Placements	9 757	16 000	11 000	13 000	-	-	-	
Comptes clients et autres débiteurs	2 872	2 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Charges payées d'avance	1 579	1 700	1 220	1 750	1 800	1 850	1 900	1 950
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	25 605	28 126	20 855	24 987	11 183	9 819	8 734	3 352
Actifs non courants								
Actif immobilisé	340 791	340 540	343 130	330 795	330 497	317 494	309 281	305 048
Mesures incitatives à la location	159	144	125	125	106	91	76	61
Placements	-	6 000	2 000	6 000	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	340 950	346 684	345 255	336 920	330 603	317 585	309 357	305 109
TOTAL DE L'ACTIF	366 555	374 810	366 110	361 907	341 786	327 404	318 091	308 461
PASSIF								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	1 726	2 000	3 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Avantages sociaux	1 319	1 200	1 209	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Retenues de garantie	-	160	50	-	-	-	-	-
Produits reportés	1 905	1 900	2 652	1 810	1 659	1 508	1 357	1 200
Contrats de location immobilisés	203	191	226	229	225	233	239	197
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	7 191	7 675	7 675	8 192	4 301	-	-	-
Financement reporté	4 110	4 641	4 541	4 781	4 905	4 884	4 898	4 015
TOTAL DU PASSIF �� COURT TERME	16 854	18 167	19 753	18 612	14 690	10 225	10 094	9 012
Passif à long terme								
Contrats de location immobilisés	420	213	187	894	669	436	197	-
Emprunts à payer	8 767	8 367	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767	6 367
Obligations à payer	20 166	12 493	12 493	4 301	-	-	-	-
Avantages sociaux	6 621	7 071	8 568	7 521	7 971	8 421	8 871	9 321
Produits reportés	760	761	761	610	459	308	157	-
Financement reporté	96 104	108 197	108 170	103 416	98 511	93 627	88 729	84 714
TOTAL DU PASSIF �� LONG TERME	132 838	137 102	138 546	124 709	115 177	109 959	104 721	100 402
TOTAL DU PASSIF	149 692	155 269	158 299	143 321	129 867	120 184	114 815	109 414

État consolidé de la situation financière(suite)

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
CAPITAUX PROPRES								
Bénéfices non répartis	216 900	219 549	207 819	218 594	211 927	207 228	203 284	199 055
Cumul des autres éléments du résultat global	(37)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	216 863	219 541	207 811	218 586	211 919	207 220	203 276	199 047
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	366 555	374 810	366 110	361 907	341 786	327 404	318 091	308 461

État consolidé des variations de capitaux propres

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réel 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	213 663	216 863	213 430	219 541	218 586	211 919	207 220	203 276
Résultat net (perte nette)	2 033	2 678	(5 619)	(955)	(6 668)	(4 698)	(3 944)	(4 229)
Gains actuariels (pertes)	1 195	-	-	-	-	-	-	-
Investissements (autres éléments du résultat global)	(28)	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE EN FIN D'EXERCICE	216 863	219 541	207 811	218 586	211 919	207 220	203 276	199 047
Constitués de :								
Bénéfices non distribués	216 900	219 549	207 819	218 594	211 927	207 228	203 284	199 055
Montants cumulés des autres éléments du résultat global	(37)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)

État consolidé du résultat global

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
PRODUITS								
Droits de péages et services	32 726	36 422	31 153	34 749	32 433	34 632	35 325	35 789
Contrats de location et permis	3 925	3 778	3 902	3 932	4 016	4 186	4 237	4 289
Produits tirés du pont international des Mille-Îles	7 905	8 280	8 226	9 155	9 155	9 155	9 893	9 893
Intérêts	905	1 052	407	561	517	518	568	569
Autre	798	496	640	445	440	442	444	447
TOTAL DES PRODUITS	46 259	50 028	44 328	48 842	46 561	48 934	50 467	50 987
CHARGES								
Fonctionnement	6 500	7 569	8 158	8 680	8 547	8 831	9 107	9 380
Charges au pont international des Mille-Îles	5 353	6 700	6 756	7 597	8 052	7 870	8 250	8 326
Fonctionnement	6 691	7 200	7 826	7 992	8 664	9 193	9 716	9 917
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	4 286	4 217	4 318	4 261	4 413	4 573	4 740	4 907
Administration	5 785	6 685	7 041	7 323	7 628	7 797	7 981	8 188
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM ⁽¹⁾	545	510	510	500	750	750	750	750
Amortissement	17 794	17 806	18 793	17 733	19 253	19 031	18 368	18 290
TOTAL DES CHARGES	46 954	50 687	53 402	54 086	57 307	58 045	58 912	59 758
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT LE FINANCEMENT PUBLIC	(695)	(659)	(9 074)	(5 244)	(10 746)	(9 111)	(8 445)	(8 771)
FINANCEMENT PUBLIC								
Financement lié aux charges d'exploitation	1 091	1 019	1 019	1 000	-	-	-	-
Amortissement de financement reporté	3 967	4 280	4 398	4 641	4 781	4 905	4 884	4 898
TOTAL DU FINANCEMENT PUBLIC	5 058	5 299	5 417	5 641	4 781	4 905	4 884	4 898
POSTES HORS EXPLOITATION								
Charges d'intérêt	(2 330)	(1 962)	(1 962)	(1 352)	(703)	(492)	(383)	(356)
TOTAL DES POSTES HORS EXPLOITATION	(2 330)	(1 962)	(1 962)	(1 352)	(703)	(492)	(383)	(356)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	2 033	2 678	(5 619)	(955)	(6 668)	(4 698)	(3 944)	(4 229)

Financement public

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
Crédits alloués par le gouvernement du Canada								
Crédit parlementaire 1 — Paiements à la Société								
Financement autorisé	7 381	17 923	17 923	1 000	-	-	-	-
Financement proposé - Opérations ⁽¹⁾	-	-	-	-	1 500	1 500	1 500	1 500
Financement proposé - Immobilisations ⁽¹⁾	-	-	-	5 000	22 100	37 500	51 500	21 300
Financement périmé	336	-	-	-	-	-	-	-
Financement total identifié	7 717	17 923	17 923	6 000	23 600	39 000	53 000	22 800
Total général	7 717	17 923	17 923	6 000	23 600	39 000	53 000	22 800
Rapprochement du financement public								
Financement total de l'année en cours	7 717	17 923	17 923	1 000	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	3 967	4 280	4 398	4 641	4 781	4 905	4 884	4 898
Financement public reporté	(5 954)	(16 904)	(16 904)	-	-	-	-	-
Montant total comptabilisé dans l'énoncé d'exploitation	5 730	5 299	5 417	5 641	4 781	4 905	4 884	4 898
Solde des dépenses en capital reportées								
Solde en début d'exercice	98 227	100 214	100 205	112 838	108 197	103 416	98 511	93 627
Financement public comptabilisé au cours de l'exercice	5 954	16 904	16 904	-	-	-	-	-
Amortissement des dépenses en capital reportées	(3 967)	(4 280)	(4 398)	(4 641)	(4 781)	(4 905)	(4 884)	(4 898)
Solde en fin d'exercice	100 214	112 838	112 711	108 197	103 416	98 511	93 627	88 729

⁽¹⁾ Proposition de financement à Transports Canada pour examen dans le cadre des crédits parlementaires. La réalisation dépend des autorisations spécifiques accordées.

État consolidé des flux de trésorerie

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Résultat net	2 033	2 678	(5 620)	(955)	(6 668)	(4 698)	(3 944)	(4 229)
Rectifications :								
Amortissement de financement reporté	(3 967)	(4 280)	(4 398)	(4 641)	(4 781)	(4 905)	(4 884)	(4 898)
Amortissement des immobilisations corporelles	17 794	17 806	18 793	17 733	19 253	19 031	18 368	18 290
Variation des avantages sociaux	581	331	576	450	450	450	450	450
Perte à la cession d'actifs	(179)	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement :								
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	(541)	872	500	500	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des charges payées d'avance	(9)	(121)	280	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	201	274	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues de garantie	-	160	-	(160)	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des produits reportés	(454)	(4)	(41)	(241)	(302)	(302)	(302)	(314)
Augmentation (diminution) des mesures incitatives de location	11	15	19	19	19	15	15	15
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	15 470	17 731	10 109	12 655	7 921	9 541	9 653	9 264
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Paielements pour biens immobiliers et équipement (financés par le gouvernement)	(5 738)	(16 904)	(16 904)	-	-	-	-	-
Paielements pour biens immobiliers et équipement (financés par la SPFL)	(1114)	(651)	(2 779)	(7 030)	(18 955)	(6 028)	(10 155)	(14 057)
Financement reçu lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et d'équipement	5 738	16 904	16 904	-	-	-	-	-
Produits provenant de la vente (de l'achat) de placements	(3 091)	(12 243)	1 000	3 000	19 000	-	-	-
Flux de trésorerie nette provenant (affectée) à des activités d'investissement	(4 205)	(12 894)	(1 779)	(4 030)	45	(6 028)	(10 155)	(14 057)

État consolidé des flux de trésorerie (suite)

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Produits (remboursement) de la dette obligataire	(6 737)	(7 189)	(7 190)	(7 675)	(8 192)	(4 301)	-	-
Produits (remboursement) d'emprunts	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Produits (remboursement) tirés de la dette obligataire	(239)	(219)	(221)	(239)	(229)	(225)	(233)	(239)
Flux de trésorerie nette (affectée) aux activités de financement	(7 376)	(7 808)	(7 811)	(8 314)	(8 821)	(4 926)	(633)	(639)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE								
	3 889	(2 971)	519	311	647	87	365	(3 932)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	7 508	11 397	6 616	8 426	8 737	7 883	6 469	5 334
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	11 397	8 426	7 135	8 737	7 883	6 469	5 334	(98)

Budget d'exploitation

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
FINANCEMENT								
Péages	32 726	36 422	31 153	34 749	32 433	34 632	35 325	35 789
Contrats de location et permis	3 925	3 778	3 902	3 932	4 016	4 186	4 237	4 289
Produits d'exploitation du pont international des Mille-Îles	7 905	8 280	8 226	9 155	9 155	9 155	9 893	9 893
Intérêts	905	1 052	407	561	517	518	568	569
Autre	798	496	640	445	440	442	444	447
Financement relatif aux charges d'exploitation	1 091	1 019	1 019	1 000	-	-	-	-
TOTAL DU FINANCEMENT	47 350	51 047	45 347	49 842	46 561	48 934	50 467	50 987
CHARGES								
Fonctionnement	6 500	7 569	8 158	8 680	8 547	8 831	9 107	9 380
Charges au pont international des Mille-Îles	5 353	6 700	6 756	7 597	8 052	7 870	8 250	8 326
Entretien	6 691	7 200	7 826	7 992	8 664	9 193	9 716	9 917
Activités de l'ASFC et de l'ACIA	4 286	4 217	4 318	4 261	4 413	4 573	4 740	4 907
Administration	5 785	6 685	7 041	7 323	7 628	7 797	7 981	8 188
Financement supplémentaire pour les opérations de la CPIVM	545	510	510	500	750	750	750	750
TOTAL DES CHARGES	29 160	32 881	34 609	36 353	38 054	39 014	40 544	41 468
EXCÉDENT DU FINANCEMENT SUR LES DÉPENSES	18 190	18 166	10 738	13 489	8 507	9 920	9 923	9 519

Proposition relative à l'exploitation faite par la SPFL à Transports Canada

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
FINANCEMENT								
Demande de financement pour le pont Cornwall liée aux charges d'exploitation	-	-	-	-	1500	1500	1500	1500
TOTAL DU FINANCEMENT D'EXPLOITATION	-	-	-	-	1500	1500	1500	1500

⁽¹⁾ Proposition de financement à Transports Canada pour examen dans le cadre des crédits parlementaires. La réalisation dépend des autorisations spécifiques accordées.

Budget d'immobilisations

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
FONDS DISPONIBLES DE LA SPFL								
Fonds internes disponible	573	651	2 779	7 030	18 955	6 028	10 155	14 057
TOTAL FONDS DE LA SPFL	573	651	2 779	7 030	18 955	6 028	10 155	14 057
DÉPENSES								
Financé par la SPFL:								
Réfection du pont et de l'esplanade Blue Water	-	-	325	-	6 074	150	5 000	1 000
Matériel et véhicules au pont Blue Water	360	175	1100	1117	1581	2 550	750	930
Réparations et modernisation des bâtiments au pont Blue Water	-	155	-	715	750	830	500	330
Réfection du pont et de l'esplanade Cornwall	-	-	-	503	-	23	-	26
Matériel et véhicules au pont et à l'esplanade Cornwall	-	-	334	100	258	160	467	278
Réfection du pont et de l'esplanade Lansdowne	52	-	20	3 000	9 000	700	2 000	8 000
Réfection du pont et de l'esplanade Sault Ste. Marie	-	-	-	345	17	840	279	2 718
Matériel et véhicules au pont Sault Ste. Marie	102	-	-	-	225	-	384	-
Acquisitions de propriétés	59	21	500	500	100	125	125	125
Autres projets d'immobilisations	-	300	500	750	950	650	650	650
TOTAL DES DÉPENSES DE LA SPFL	573	651	2 779	7 030	18 955	6 028	10 155	14 057
Dépenses financées au moyen de crédits :								
Réfection du pont Blue Water	5 001	8 539	7 922	-	-	-	-	-
Équipement et systèmes électroniques du pont Blue Water	-	805	-	-	-	-	-	-
Amélioration de la conception et réfection de l'esplanade Blue Water	-	477	1067	-	-	-	-	-
Travaux de réparation au pont de Cornwall	45	63	37	-	-	-	-	-
Amélioration de l'équipement et de l'esplanade du pont Sault Ste. Marie	-	260	-	-	-	-	-	-
Réparations du pont canadien de Lansdowne	742	6 523	7 618	-	-	-	-	-
Autres projets d'immobilisations	166	237	260	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉPENSES	5 954	16 904	16 904	-	-	-	-	-
TOTAL DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	6 527	17 555	19 683	7 030	18 955	6 028	10 155	14 057

Budget d'immobilisations (suite)

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
(DÉFICIT) DES FONDS ENGAGÉS SUR LES DÉPENSES	(5 954)	(16 904)	(16 904)	-	-	-	-	-
Crédit parlementaire:								
Crédit parlementaire en capital	5 954	16 904	16 904	-	-	-	-	-
Excédent (déficit) du financement par rapport aux dépenses	5 954	16 904	16 904	-	-	-	-	-

Proposition de la SPFL à Transports Canada

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
FINANCEMENT ET DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
Remise en état du pont et de l'esplanade de Cornwall ⁽¹⁾	-	-	-	245	535	411	2 050	1,909
Réaménagement du pont Blue Water ⁽¹⁾	-	-	-	606	3 596	21 278	32 349	10,353
Réaménagement du pont des Mille-Îles ⁽¹⁾	-	-	-	446	1 167	14 640	15 614	246
Amélioration de la circulation au pont Sault Ste. Marie ⁽¹⁾	-	-	-	398	931	362	483	319
TOTAL DU FINANCEMENT ET DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS	-	-	-	1 695	6 229	36 691	50 496	12 827

⁽¹⁾ Proposition de financement à Transports Canada pour examen dans le cadre des crédits parlementaires. La réalisation dépend des autorisations spécifiques accordées pour le projet.

Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

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

Contexte des emprunts

Au 31 mars 2025, la Société disposera encore des trois mécanismes de financement qui suivent.

- Des obligations héritées d'une ancienne société pour financer le réaménagement des immobilisations du PBW en juin 2002. Un solde impayé de 20,2 M\$ sur une émission initiale de 110 M\$, 6,41 % d'obligations-recettes, payables semestriellement, et venant à échéance le 9 juillet 2027, sous réserve du maintien de la notation des obligations. La Société s'emploie à pour maintenir sa note de A+, laquelle s'est maintenue grâce à une gestion financière rigoureuse et au soutien du gouvernement fédéral.
- Un prêt de 10 M\$ pour les besoins continus de la SPFL a été garanti à certaines conditions. L'échéance de cette facilité de crédit à terme non renouvelable, non garantie, à taux fixe, avec des paiements périodiques d'intérêt et de capital ne doit pas dépasser 25 ans. Les approbations pour ce prêt ont été accordées au cours de l'exercice 2020-2021, permettant à la SPFL de l'utiliser jusqu'au 31 mars 2022. En février 2022, la Société avait entièrement utilisé ce prêt. Le ministre des Finances a approuvé un prêt à terme de cinq ans avec une option de prolongation de la SPFL pour une autre période de cinq ans. La SPFL exercera probablement cette prolongation en février 2027. La valeur résiduelle du capital est de 8,8 M\$.
- Lors de la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable IFRS 16 le 1er avril 2019, la SPFL a comptabilisé le passif associé au contrat de location pour son emplacement d'Ottawa, ce qui a entraîné un passif de 1,7 M\$ à ce moment-là. Ce passif prendra fin en décembre 2026. La valeur résiduelle du capital est de 0,4 M\$.

Nouveaux emprunts

La Société conclura un contrat de location prolongé ou nouveau de locaux à bureaux pour son emplacement à Ottawa. Étant donné que la location est inférieure au seuil établi dans le *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*, il n'est pas nécessaire de demander l'approbation conformément au paragraphe 127(3) de la *LGFP*. Le coût de la location a été ajouté au passif associé au contrat de location dans l'état consolidé de la situation financière au cours de l'exercice 2027-2028 et par la suite.

Au cours des cinq prochaines années, la SPFL ne prévoit aucun accord d'emprunt important, par conséquent, elle ne prévoit aucune approbation en vertu de l'article 127, paragraphe 3, de la *LGFP* et au *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*.

Emprunts en cours

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
DES EMPRUNTS À LONG TERME :								
PARTIE À COURT TERME								
Contrats de location immobilisés	203	191	226	229	225	233	239	197
Emprunts à payer	400	400	400	400	400	400	400	400
Obligations à payer	7 191	7 675	7 675	8 192	4 301	-	-	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À COURT TERME	7 794	8 266	8 301	8 821	4 926	633	639	597
PARTIE À LONG TERME								
Contrats de location immobilisés	420	213	187	894	669	436	197	-
Emprunts à payer	8 767	8 367	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767	6 367
Obligations à payer	20 166	12 493	12 493	4 301	-	-	-	-
TOTAL DE LA PARTIE DES EMPRUNTS À LONG TERME	29 353	21 073	21 047	13 162	8 236	7 603	6 964	6 367
TOTAL DES EMPRUNTS	37 147	29 339	29 348	21 983	13 162	8 236	7 603	6 964

Maximum des emprunts

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
Contrats de location immobilisés	1505	625	634	404	1123	894	669	436
Emprunts à payer	9 567	9 167	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167
Obligations à payer	34 095	27 357	27 359	20 168	12 493	4 301	-	-
MAXIMUM DES EMPRUNTS	45 167	37 149	37 160	29 339	21 983	13 162	8 236	7 603

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

Continuité des emprunts à long terme

au 31 mars (en milliers de dollars)	Réal 23-24	Prévis- ions 24-25	Budget principal 24-25	Budget				
				25-26	26-27	27-28	28-29	29-30
Contrats de location immobilisés								
Solde d'ouverture	862	623	634	404	1123	894	669	436
Échéances	(239)	(219)	(221)	(239)	(229)	(225)	(233)	(239)
Nouveaux contrats de location	-	-	-	958	-	-	-	-
TOTAL DES CONTRATS DE LOCATION IMMOBILISÉS	623	404	413	1123	894	669	436	197
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	9 567	9 167	9 167	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167
Échéances	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
TOTAL DES EMPRUNTS À PAYER	9 167	8 767	8 767	8 367	7 967	7 567	7 167	6 767
Obligations à payer								
Solde d'ouverture	34 094	27 357	27 359	20 168	12 493	4 301	-	-
Échéances	(6 737)	(7 189)	(7 191)	(7 675)	(8 192)	(4 301)	-	-
TOTAL DES OBLIGATIONS À PAYER	27 357	20 168	20 168	12 493	4 301	-	-	-
TOTAL DES EMPRUNTS À LONG TERME	37 147	29 339	29 348	21 983	13 162	8 236	7 603	6 964

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

Gestion des risques

Évaluation des risques et conséquences

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

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

La SPFL considère que la gestion des risques est une responsabilité commune. Le Conseil d'administration, les comités, la première dirigeante et tous les employés participent activement à la gestion des risques dans leurs champs de compétences respectifs. L'objectif est d'intégrer une approche cohérente, holistique et exhaustive de la gestion du risque, fermement ancrée dans les activités de planification, de prise de décisions et d'exploitation de l'organisation.

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

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

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

Matrice des risques SPFL

		Probabilité				
		Quelle est la probabilité que le risque se réalise?				
Conséquence Quelle pourrait être la gravité des conséquences?		Rare 1	Improbable 2	Élevé 3	Probable 4	Presque certain 5
	Critique 5	5 Moyen	10 Important	15 Élevé	20 Critique	25 Critique
	Élevé 4	4 Moyen	8 Moyen	12 Important	16 Élevé	20 Critique
	Important 3	3 Faible	6 Moyen	9 Moyen	12 Important	15 Élevé
	Moyen 2	2 Faible	4 Faible	6 Moyen	8 Moyen	10 Important
	Faible 1	1 Faible	2 Faible	3 Faible	4 Moyen	5 Moyen

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Viabilité financière	Le risque d'instabilité financière, en raison d'une réduction importante des produits (par exemple, une diminution des produits de péage), de frais imprévus ou d'une mauvaise gestion pouvant entraîner une réduction des activités, de l'entretien, de la sécurité et de la sûreté des ponts, mettant en péril les employés et le public.	▲↑	- Effectuer un suivi actif et une hiérarchisation des charges par rapport au budget; - Gérer la viabilité financière de l'entreprise; - Évaluer l'endettement global de façon continue et trouver des solutions potentielles; - Recenser d'autres sources de produits possibles, y compris le développement des affaires et le taux d'occupation des espaces sous bail; - Collaborer avec l'ASFC à l'élaboration de stratégies de gestion des coûts à long terme pour les installations de l'ASFC.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Financement de la CPIVM	Risque que la SPFL ne reçoive pas un financement public suffisant pour exploiter en toute sécurité le pont de la CPIVM. Ce risque peut se manifester à la fois sur le plan du financement visant le fonctionnement ou sur le plan des immobilisations à long terme, les deux étant susceptibles de nuire à la capacité de maintenir le passage à titre d'élément essentiel de l'infrastructure.	▲↑	• Gérer la viabilité financière dans le contexte de la pérennité de la CPIVM; • Communiquer continuellement avec GLS pour faire le point sur la gouvernance et le financement; • Prioriser les projets en fonction de l'étude du cycle de vie du pont du chenal sud. • Obtenir des engagements de financement; • Informer continuellement le cabinet du ministre des besoins de financement et de la complexité.
Forces externes	Le risque que la SPFL ne soit pas en mesure de remplir son mandat en raison de l'évolution de la conjoncture économique (par exemple, la chaîne d'approvisionnement) et de l'instabilité sociale et politique au Canada et aux États-Unis.	■↑	• Se tenir au courant des enjeux mondiaux et des conséquences possibles; • Consulter les partenaires régionaux de façon continue; • Surveiller activement les développements économiques ayant une incidence sur le trafic et les revenus, tout en établissant l'ordre de priorité des dépenses par rapport au budget; • Adapter les stratégies de gestion des risques si nécessaire; • Suivre les dossiers avec les partenaires (MDOT, CBP, ASFC, etc.).

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Sécurité des actifs et du public	Le risque que la sécurité des actifs (pont, bâtiments, esplanade, infrastructures) soit compromise en raison d'actes délibérés, notamment les actes de terrorisme, les manifestations, le vandalisme ou les activités criminelles, pouvant entraîner des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes, en plus de miner la confiance du public.	■↔	• Surveiller les groupes de pression, les messages et la couverture médiatique les concernant; • Effectuer un suivi des questions relatives aux Premières Nations et aux défauts d'arrêt au PIVM; • Considérer les mesures préventives à prendre en cas d'incidents liés à des troubles mentaux; • Tenir à jour des plans de sécurité des ponts internationaux; • Assurer une excellente communication avec les exploitants de ponts, les partenaires et les forces locales de l'ordre; • Adopter le protocole d'entente avec Transports Canada, conformément aux mesures de sécurité de la <i>LPTI</i>.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Organisation	Le risque de menaces organisationnelles à l'échelle du portefeuille de la SPFL en raison de changements structurels ou de gouvernance, d'une transition au sein de l'équipe de direction, de gestion sous-jacente et de rendement du personnel pouvant mener à une baisse du rendement fonctionnel et financier.	■↔	• Gérer la viabilité financière de la CPIVM; • Mettre en œuvre des politiques clés, notamment concernant la délégation financière, les transactions bancaires, les placements, l'approvisionnement, le code de valeurs et d'éthique et la gestion des risques; • Veiller à ce que les plans de relève de la SPFL soient actuels et efficaces; • Se tenir au courant des questions de gouvernance et de leadership des partenaires binationaux.
Sécurité du public	Le risque que des accidents, des incidents, des catastrophes naturelles, des accidents sur le lieu de travail ou des événements de santé publique compromettent la sécurité des personnes, pouvant causer des blessures, des pertes de vie ou des dommages matériels. De plus, un tel risque pourrait entraîner des répercussions financières importantes et éroder la confiance des employés et du public à l'égard de la Société.	■↔	• Tenir des plans d'intervention à jour; • Collaborer avec les forces de l'ordre pour recenser et résoudre les problèmes de façon proactive; • Conserver un programme complet de santé et sécurité au travail de la SPFL; • Dispenser de la formation continue sur la sécurité aux employés; • Contrôler les risques pour le personnel conformément aux avis de santé publique.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Gestion des actifs	Le risque que la SPFL ne soit pas en mesure de prévoir et d'effectuer de façon adéquate les travaux d'entretien appropriés en continu et des dépenses en immobilisations assurant la longévité et la sécurité de ses ponts. Cela pourrait entraîner une responsabilité importante et une perte de confiance du public à l'égard de la capacité de l'organisation à gérer ses ponts internationaux.	■↔	• Prévoir avec précision les besoins de financement; • Discuter de financement adéquat et opportun avec le gouvernement; • Élaborer des plans d'immobilisations à long terme;
Réputation	Le risque de perception négative de la Société par le public, en raison d'une incapacité à établir de bonnes relations productives avec les collectivités d'accueil, les parties prenantes et le public, pouvant entraîner une diminution de la crédibilité de la Société, des difficultés à obtenir du soutien et de la collaboration pour les initiatives et, éventuellement, une perturbation des activités.	■↔	• Mettre en œuvre une stratégie active de relations avec les médias; • Améliorer la communication avec les services d'urgence; • Gérer les commentaires du public sur les réseaux sociaux; • Inciter les médias à intégrer des faits aux articles; • Susciter la participation active des parties prenantes; • Réaliser des activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de collectivité; • Respecter les délais de demande d'AIPRP.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Cybersécurité	Risque de compromission de la sécurité informatique, en raison d'une erreur humaine, de conséquences non intentionnelles, d'une défaillance de l'équipement, de catastrophes naturelles ou de cyberattaques, qui pourraient entraîner des défaillances graves du système, des faiblesses financières et des atteintes à la réputation.	■↔	• Effectuer fréquemment les mises à jour du matériel et des logiciels dans le cadre de la gestion de leur cycle de vie; • S'assurer de tests et d'une gestion rigoureuse des versions; • Mettre en œuvre un programme clair de gestion du changement; • Réaliser des audits périodiques et gérer les accès conformément aux politiques de contrôle interne.
Fraude	Risque de fraude commise de façon délibérée, par un ou plusieurs employés, pouvant entraîner la perte de fonds ou de biens publics, amenuiser le moral des employés et miner la confiance des Canadiens à l'égard des services publics.	●↑	• Appliquer les mécanismes proposés en matière de conflits d'intérêts et de déclarations du Conseil d'administration; • Effectuer un examen annuel du Code de valeurs et d'éthique; • Assurer la surveillance de la sécurité et les politiques de contrôle interne dans les secteurs vulnérables; • Actualiser la Politique de divulgation d'actes répréhensibles.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	Le risque que la SPFL affiche un déficit environnemental (de financement ou de ressources), y compris les risques liés aux changements climatiques, ce qui pourrait entraîner des dommages à l'infrastructure des ponts et à l'environnement, une perception négative du public à l'égard de la Société et la perte de fonds publics en raison de réclamations contre la Société.	●↑	- Aligner les stratégies sur les objectifs de durabilité des Nations Unies de 2030 et sur ceux du GTIFCC; - Mettre en œuvre les plans liés aux enjeux ESG.
Gestion des effectifs	Le risque de problèmes liés à la gestion des effectifs, en raison d'une interruption de travail, d'effectifs insuffisants, d'un manque d'employés qualifiés, de leadership ou d'une structure de rémunération appropriée pouvant entraîner une incapacité de pourvoir les postes clés, une malheureuse augmentation du taux de roulement du personnel, une insatisfaction et une désaffection des employés ou une incapacité à remplir ou à exécuter notre mandat de façon efficace.	●↔	- Recourir à des programmes de recrutement novateurs, comme des événements de recrutement au sein de la collectivité; - Dispenser régulièrement des formations sur la prévention du harcèlement et de la violence; - Préparer des plans d'intervention pour assurer la sécurité des activités en cas d'interruption de travail; - Tenir à jour les plans de gestion du travail et les conventions collectives; - Fournir un soutien accru aux chefs d'équipe; - Communiquer de façon transparente, proactive et au moment opportun.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Technologie	Le risque que les solutions technologiques soient inaccessibles ou inutilisables en raison de perturbations causées par des tiers ou de tentatives de récupération inadéquates, entraînant des défaillances de systèmes critiques, des responsabilités financières et des torts à la réputation de la Société.	●↔	• Effectuer fréquemment les mises à jour du matériel et des logiciels; • Assurer une bonne gestion des tests et des versions; • Élaborer et adopter un programme clair de gestion du changement; • Effectuer un contrôle et une gestion efficaces des accès.
Partenariats et parties prenantes	Le risque que des actions des partenaires et des parties prenantes se produisent, en raison de facteurs environnementaux et de décisions d'affaires pouvant nuire à notre capacité d'atteindre nos objectifs d'entreprise et de remplir nos obligations de service public.	●↔	• S'engager avec les principales parties prenantes et avec les partenaires frontaliers; • Communiquer avec ouverture et au moment opportun; • Réaliser des activités dans le cadre du programme communautaire ConneXion visant à renforcer l'engagement à l'égard de collectivité; • Participer à des événements et à des rencontres communautaires.
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 ou un accès à d'autres destinations pouvant entraîner une diminution des produits tirés du péage et d'autres sources de produits ayant une incidence sur la viabilité financière globale.	●↔	• Effectuer un suivi des droits de péage aux autres ponts; • Rester informé des progrès du PIGH; • Élaborer une stratégie d'engagement avec les principales parties prenantes, comme les partenaires frontaliers.

🌟 : Critique ▲ : Élevé ◆ : Important ■ : Moyen ● : Faible
 ↔ : Stable ↑ : Risque Croissant ↓ : Risque décroissant

	Description du risque	Risque inhérent	Stratégies d'atténuation
Infrastructures	Le risque que l'intégrité de l'infrastructure (ponts, bâtiments ou installations) soit compromise en raison d'accidents, d'incidents, de catastrophes naturelles ou d'un manque de financement des dépenses en immobilisations entraînant des blessures, des pertes de vies ou des dommages matériels. Un tel risque pourrait entraîner la fermeture de ponts et des répercussions financières importantes, en plus de miner la confiance du public.	●↔	• Élaborer des plans d'entretien et de réparation en fonction des rapports d'inspection périodiques; • Veiller au respect des exigences en matière d'inspection des ponts; • Publier des rapports périodiques sur les progrès des travaux d'entretien; • Communiquer les besoins de financement d'immobilisations à Transports Canada.

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 l'usage des deux langues officielles au sein de la Société. Les communications internes et publiques de la SPFL ainsi que ses services au public sont disponibles dans les deux langues officielles. L'utilisation des deux langues officielles dans les interactions en milieu de travail est très répandue, particulièrement dans les régions de l'Est de l'Ontario, où chaque langue est bien représentée au sein de la collectivité. Chaque année, la SPFL communique ses observations en matière de langues au Centre d'excellence en langues officielles du secrétariat du Conseil du Trésor. En 2024, aucune nouvelle préoccupation sur les langues officielles n'a été signalée à la Société.

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

Dans le cadre de leur engagement en matière de clarté et de transparence, la SPFL et sa filiale préparent des rapports annuels concernant l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* à transmettre au Parlement. De plus, les deux sociétés publient des résumés mensuels des demandes d'accès à l'information traitées. Les rapports annuels et les résumés mensuels sont accessibles sur le portail Gouvernement ouvert. En 2024, la Société a reçu une (1) demande, tandis qu'aucune (0) demande n'a été transmise à sa filiale, la CPIVM.

Directive 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 *LGFP*, qui faisait en sorte que les prestations des régimes de retraite à cotisations déterminées correspondent à un ratio de cotisation de 50:50.

Directive à l'égard des frais de déplacement, d'accueil, de congrès et d'événements

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

La SPFL rend public le montant total des charges annuelles de l'entreprise liées aux déplacements, à l'accueil, aux congrès et aux événements, et publie chaque mois les frais de déplacement et d'accueil de la première dirigeante, des membres du Conseil d'administration et des cadres supérieurs. Cette information est disponible sur le portail [Gouvernement ouvert](#). Cette information regroupe les frais relatifs aux déplacements, à l'accueil, aux conférences et aux événements pour les activités directement liées à la réalisation du mandat principal ou aux exigences légales de la SPFL, à ses obligations auprès des actionnaires clés, à la gouvernance interne et à la formation.

Directive à l'égard de la publication proactive en vertu de la Loi sur l'accès à l'information

Cette directive s'inscrit dans le cadre d'efforts pour promouvoir la transparence et la responsabilité au sein des institutions publiques et accroît l'importance d'une diffusion accessible et centralisée de l'information. Le changement le plus important concernant les sociétés d'État est le lancement du portail Gouvernement ouvert comme canal obligatoire de divulgation proactive. En plus des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, les rapports déposés au Parlement sont également inclus sur le portail [Gouvernement ouvert](#).

Ententes commerciales

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

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

Autre

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

Loi habilitante

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions (L.R.C. (1985), ch. C-44)*
- *Loi maritime du Canada (L.C. 1998, ch. 10)* et son règlement relatif à la CPIVM
- *Loi no 2 sur le plan d'action économique de 2013 (L.C. 2013, ch. 40)*

Exigences législatives propres aux ponts, aux passages frontaliers et aux installations requises

- *Loi sur les ponts (L.R.C. (1985), ch. B-8)*
- *Loi sur les douanes*, article 6
- *Loi sur la santé des animaux*, article 31
- *Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés*, article 271
- *Loi sur les ponts et tunnels internationaux (L.C. 2007, ch. 1)*
- *Loi sur la protection des végétaux*, article 20

Autres lois importantes

- *Loi sur l'accès à l'information (L.R.C. (1985), ch. A-1)*
- *Loi sur le vérificateur général (L.R.C. (1985), ch. A-17)*
- *Code canadien du travail (L.R.C. (1985), ch. L-2)*
- *Loi sur les transports au Canada (L.C. 1996, ch. 10)*
- *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 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 sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux (L.C. 1991, ch. 50)*
- *Loi sur l'équité salariale (L.C. 2018, ch. 27, art. 416)*
- *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 les langues officielles (L.R.C. (1985), ch. 31 (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 sur le paiement rapide des travaux de construction LC 2019, ch. 29, art. 387*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (L.C. 2005, ch. 46)*

Priorités et orientations du gouvernement

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

Lutte contre la COVID-19

Durant la pandémie, la SPFL a assuré la sûreté et la sécurité des échanges commerciaux internationaux et le passage efficace des personnes et des biens, mis l'accent sur la santé et la sécurité des employés et du public, et amélioré la désinfection des installations. La Société continue de suivre les directives du gouvernement en s'adaptant aux changements en cours afin de mieux soutenir les corridors essentiels aux échanges commerciaux.

Cybersécurité

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

Le réseau et l'infrastructure de la SPFL ont beaucoup évolué au cours des dernières années et font périodiquement l'objet d'une évaluation complète de la technologie, de la configuration, de la documentation et des processus. La SPFL a un programme de cybersécurité complet qui met l'accent sur des domaines d'intérêt comme la gouvernance, la gestion des risques, la technologie, les mécanismes, la main-d'œuvre, la poursuite des activités et la reprise des activités après sinistre, ainsi que la gestion des données et de l'information. Ce programme a récemment fait l'objet d'une vérification interne

visant à déterminer sa résilience. Le plan d'action en matière de cybersécurité tient compte des cadres de cybersécurité du National Institute of Standards and Technologie et la norme ISO27001, ainsi que du guide de gestion des risques liés à la sécurité des TI du gouvernement du Canada (ITSG33). La cybersécurité étant en constante évolution, la SPFL continue d'atténuer les risques de cybersécurité grâce à des mécanismes de suivi et à des rapports détaillés effectués au moment opportun, en fonction du profil de gestion des risques d'entreprise.

Changements climatiques

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

La SPFL a réorienté ses méthodes pour tenir compte du concept d'enjeux ESG (voir la section sur les enjeux ESG ci-dessous), trois secteurs où l'on concentre les ressources sur le rendement d'une entreprise en matière de durabilité environnementale, d'éthique et de gouvernance. En tant qu'entité publique, la SPFL s'engage à renforcer davantage son engagement à l'égard des enjeux ESG en définissant des stratégies pour atténuer les principaux risques connexes à un niveau acceptable. Les diverses initiatives entreprises ou envisagées comprennent ce qui suit :

- aborder les mesures découlant d'une étude commandée sur les changements climatiques qui comprend une augmentation des interventions et de l'entretien proactif;
- la fin de la transition aux ampoules à DEL pour les infrastructures, ponts et bâtiments;
- l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques à tous les ponts;
- l'évaluation d'une étude de faisabilité pour la production d'énergie verte (solaire, éolienne, etc.) aux installations;
- l'amélioration du traitement du trafic afin de réduire le temps de marche au ralenti;
- une collaboration avec l'ASFC et le service américain des douanes pour améliorer la fluidité du trafic;

- si possible, le recyclage de matériaux pour les nouvelles constructions;
- la mise en place de stratégies de réduction des GES en vue d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

La SPFL a présenté son premier GTIFCC dans son rapport annuel de 2023-2024. Celui-ci visait à établir l'année de référence pour les émissions de GES de portée 1 et 2, ainsi qu'à divulguer les risques et les possibilités liés aux changements climatiques. Le rapport poursuit en dévoilant les stratégies et les mesures que l'organisation est prête à adopter. La Société continue d'élargir son rapport du GIFCC pour y inclure plus de détails sur les portées 1 et 2 par rapport à l'année de référence, les émissions de portée 3, les stratégies et les mesures.

Une fois qu'une source de financement a été déterminée, la SPFL a l'intention d'améliorer les installations de péage au PBW afin de réduire le temps de marche au ralenti et ses répercussions sur l'environnement, ainsi que d'améliorer le traitement du trafic dans la chaîne d'approvisionnement. L'augmentation de l'efficacité du passage des véhicules se traduit par des périodes de marche au ralenti écourtées et une réduction des GES. En règle générale, l'essence représente environ 40 % des charges d'exploitation pour les véhicules commerciaux. Pour un camion de transport commercial qui roule pendant trois heures, une réduction de 10 minutes du temps de déplacement équivaut à une réduction d'environ 5 % de la consommation de carburant et des émissions connexes. L'approche de la SPFL en matière de gestion de la circulation vise à améliorer continuellement le débit des véhicules et à travailler avec ses partenaires du pont pour assurer l'uniformité et l'amélioration du traitement des véhicules. L'ASFC et le SDPF ont également un rôle à jouer pour améliorer la circulation à la frontière.

Relations avec les Autochtones

Le gouvernement a reconnu son devoir et le devoir pour chaque Canadien de travailler collectivement à la voie vers la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Le gouvernement a mis en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et travaille en partenariat avec ces derniers à la reconnaissance de leurs droits. La *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones* a reçu la sanction royale en juin 2021 et est en vigueur depuis. Cette loi fournit une feuille de route au gouvernement du Canada et aux Premières Nations, aux Inuits et aux Métis afin qu'ils travaillent ensemble à la mise en œuvre de la déclaration des Nations unies en vue de la réconciliation, de la guérison et de relations collaboratives durables. Le 21 juin 2023, le plan d'action relatif à la Loi

sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones, élaboré en consultation et en collaboration avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis de tout le Canada, a été rendu public. La mise en œuvre du plan d'action et de la déclaration des Nations Unies contribuera aux efforts du gouvernement du Canada à faire tomber les barrières, lutter contre le racisme et la discrimination systémiques, combler les écarts socio-économiques et promouvoir l'égalité et la prospérité pour les peuples autochtones.

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

À Cornwall, il existe des ententes historiques en vigueur, diverses interprétations de droits acquis, ainsi que la revendication territoriale portant sur l'expropriation initiale du terrain de la réserve d'Akwesasne pour la construction du pont et d'autres installations de la voie maritime du Saint-Laurent. Dans le cadre de ces revendications territoriales, on demande le transfert du plus grand nombre possible de territoires aux Autochtones. Combinés aux événements d'actualité en Amérique du Nord qui ont une incidence sur les collectivités autochtones, ces éléments rendent le pont de Cornwall particulièrement vulnérable aux répercussions opérationnelles. La SPFL appuie activement les efforts de l'État pour conclure une entente définitive avec le Conseil des Mohawks d'Akwesasne (CMA) au sujet de la revendication territoriale.

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

À Cornwall, l'État impose le libre passage de la collectivité mohawk, ce qui représente au moins 7,5 M\$ en perte de produits chaque année. Cette situation, combinée à des facteurs économiques dans la région, se traduit par une exploitation déficitaire du pont de Cornwall, avant le financement public.

Bien que ces produits demeurent irrécouvrables pour des motifs valables, le niveau proportionnel de détérioration et d'amortissement continu de ces installations frontalières ne peut pas se compenser à l'aide des produits tirés du péage. Plus de 75 % du trafic passager et près de 45 % du trafic commercial sont exemptés de péages par l'État. Ces taux, qui ont constamment augmenté au cours de la dernière décennie, se sont encore accrus depuis la pandémie. Il en résulte un ratio coûts-produits disproportionné pour la filiale. Pour éviter les déficits, d'autres mécanismes de financement seront nécessaires, comme des subventions fédérales périodiques ou d'autres sources de produits.

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

En plus des éléments mentionnés ci-dessus, pour améliorer les relations avec les Autochtones, la Société :

- collaborer avec les gouvernements américain et canadien à établir un nouveau mécanisme de gouvernance et de financement pour la CPIVM;
- maintient un niveau élevé de dotation en personnel autochtone au PIVM;
- célébrer la Journée nationale des peuples autochtones et la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation de diverses manières, notamment en les considérant comme étant des jours fériés, en illuminant le quai historique du PIVM en orange et en ajoutant des touches orangées tout le long du pont, y compris les plumes orange peintes de manière brillante situées au passage pour piétons;
- mettre l'accent sur l'usage de la langue mohawk en affichant l'anglais, le français et le mohawk sur les panneaux de signalisation du PIVM ainsi qu'en initiant le personnel à la langue mohawk;
- exposer des œuvres d'art autochtones le long du corridor du PIVM.

Équité en matière d'emploi

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

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

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

Afin de s'assurer qu'en tant qu'employeur, elle comprend la composition actuelle de son personnel, la SPFL demande à tous les employés de remplir un questionnaire d'auto-identification, lequel est un élément central de l'engagement de la SPFL en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Au cours de l'exercice 2023-2024, tous les employés ont suivi un programme de formation de base sur l'accessibilité, la diversité et l'inclusion, et tous les gestionnaires de personnel ont suivi une formation sur la technologie et les communications accessibles.

La SPFL fait également la promotion de la diversité, de l'inclusion et de l'équité salariale par l'entremise d'un certain nombre de comités composés de représentants des employés, de la direction et des syndicats, y compris un comité sur l'équité salariale, un groupe de travail sur le perfectionnement professionnel, un comité social et un comité mixte d'examen des avantages sociaux. Ces comités fournissent des commentaires sur la façon de mieux soutenir et tirer parti d'une diversité de compétences et d'expériences culturelles et de développer davantage la compétence culturelle. Au cours de l'exercice 2023-2024, le plan d'équité salariale a été publié, la SPFL a lancé une nouvelle allocation pour le bien-être pour les employés afin de promouvoir la santé mentale et physique, et a mis à jour les politiques d'approvisionnement pour intégrer les considérations d'accessibilité, assurant l'équité et l'inclusion dans nos activités.

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

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

Le volume relativement faible de personnel de la SPFL et de la CPIVM entraîne d'importantes variations des ratios lorsqu'on les examine isolément. Bien qu'elle n'ait pas fixé d'objectifs précis en matière d'emploi, la SPFL dispose d'une main-d'œuvre très diversifiée. Elle est un employeur modèle dans bien des catégories, y compris, mais sans s'y limiter, le sexe, les Autochtones et les personnes handicapées. Plus concrètement, le bilinguisme est présent au travail. On observe une représentation équitable de femmes occupant des postes d'autorité. D'autres facteurs de diversité comme l'âge, le handicap, l'ethnicité (y compris les collectivités autochtones) et le patrimoine culturel sont également bien représentés.

Profile démographique du personnel	SPFL (2024)	CPIVM (2024)	Fonction publique fédérale en date du April 1 2023
Groupes désigné			
Employés en région	87%	100%	57%
Région de la capitale nationale	13%	0%	43%
Situation d'emploi (employés permanents)			
Temps plein	86%	71%	82%
Temps partiel	14%	29%	14%
Sexe			
Employées	49%	46%	56%
Cadres supérieures	40%	0%	53%
Femmes gestionnaires	36%	60%	48%
Langue officielle			
L'anglais comme langue maternelle	88%	92%	71%
Le français comme langue maternelle	12%	8%	28%
Personnes noires, autochtone, et de couleur (PANDC)			
Autochtones	5%	71%	4%
Personnes avec un handicap	13%	0%	5%
Membres de minorité visibles	13%	4%	19%

La SPFL fait la promotion d'un milieu de travail sain et respectueux qui est intrinsèquement lié à la diversité et à l'inclusion. L'instauration d'une telle culture exige l'acceptation et la participation de tous les employés à tous les niveaux. La SPFL aide ses employés à atteindre des objectifs connexes au moyen de multiples méthodes. Le « ton donné par les dirigeants » établit clairement les attentes selon lesquelles un comportement incompatible avec la culture de la SPFL n'est pas toléré. Cette vision est renforcée par les politiques de l'entreprise sur la conduite au travail, comme la prévention du harcèlement, la prévention de la violence, les énoncés de valeurs et d'éthique, ainsi que le dialogue interne sur des sujets comme l'accessibilité, la santé mentale et le bien-être au travail. De plus, la SPFL entreprend une revue complète de son programme de santé et de sécurité de façon à l'harmoniser avec sa culture.

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

Budget 2023

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

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

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

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

Engagement à l'égard des enjeux ESG

La SPFL s'engage résolument à atténuer l'impact environnemental de ses activités aux ponts internationaux, à garantir une résilience financière à long terme et à respecter ses obligations envers ses employés, ses parties prenantes et les communautés hôtes. En intégrant un cadre d'enjeux ESG dans l'exploitation de ses ponts internationaux, la SPFL crée de la valeur en :

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

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

Enjeux environnementaux

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

Enjeux sociaux

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

Enjeux de gouvernance

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

Alignement sur les objectifs de développement durable des Nations Unies

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

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

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

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

Abréviations

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
AIPRP	Accès à l'information et à la protection des renseignements personnels
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BVG	Bureau du vérificateur général
CBP	Customs and Border Protection
CIO	Centre d'innovation de l'Ontario
CMA	Conseil des Mohawks d'Akwesasne
CPIVM	La Corporation du pont international de la voie maritime, Ltée
CRGL	Conseil de la région des Grands Lacs
DEL	Diode électroluminescente
ESG	Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux
GES	Gaz à effet de serre
GLS	Great Lakes Saint Lawrence Seaway Development Corporation
GTIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques
IFRS	Normes internationales d'information financière
LCSA	<i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i>
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
LPTI	<i>Loi sur les ponts et tunnels internationaux</i>
MDOT	Michigan Department of Transportation
MTO	Ministère des Transports de l'Ontario

ODD	Objectifs de développement durable
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PANDC	Personnes noires, autochtones et de couleur
PBW	Pont Blue Water
PD	Première dirigeante/premier dirigeant
PE	Protocole d'entente
PIGH	Pont international Gordie-Howe
PIMI	Pont international des Mille-Îles
PISSM	Pont international Sault Ste. Marie
PIVM	Pont international de la voie maritime
RHFAC	Certification en matière d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen
ROIV	Réseau ontarien d'innovation pour les véhicules
RPRFP	Régime de pension de retraite de la fonction publique
S&P	Standards & Poor
SFDD	Stratégie fédérale de développement durable
SPFL	La Société des ponts fédéraux Limitée

Remerciements

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

- l'International Bridge Administration;
- le Michigan Department of Transportation;
- la Thousand Islands Bridge Authority;
- la Great Lakes 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.

