



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION
2018-2019 à 2022-2023

Avril 2018

Table des matières

1.	Résumé.....	1
2.	Profil d'entreprise	3
2.1	Loi habilitante	3
2.2	Mandat.....	3
2.3	Cadre de gouvernance	3
3.	Pont international Gordie-Howe	5
3.1	Aperçu et historique du projet	5
3.2	Justification du projet	6
3.3	Composantes du projet.....	7
3.4	Exécution du projet.....	8
3.5	Gouvernance du projet.....	9
3.6	Équipe de gestion du projet d'approvisionnement en PPP	12
4.	Examen des priorités stratégiques de 2017-2018	12
4.1	Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé (PPP).....	12
4.2	Acquisition des biens immobiliers aux États-Unis	13
4.3	Travaux préliminaires et déplacement des services publics au point d'entrée canadien	15
4.4	Déplacement des services publics aux États-Unis	16
4.5	Construction du projet du pont international Gordie-Howe.....	17
5.	Priorités stratégiques pour la période de planification	18
5.1	Vision du succès	18
5.2	Vision ambitieuse.....	19
6.	Construction du nouveau passage international.....	19
6.1	Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé (PPP).....	19
6.2	Acquisition des biens immobiliers aux États-Unis	19
6.3	Travaux préliminaires et déplacement des services publics au point d'entrée canadien	20
6.4	Déplacement des services publics aux États-Unis	21
6.5	Construction du projet du pont international Gordie-Howe.....	22
7.	Planification et analyse financières	23
7.1	Résultats prévus pour 2017-2018.....	23
7.2	Résultats prévus de 2018-2019 à 2022-2023	23
8.	Renseignements financiers : de 2018-2019 à 2022-2023.....	25
	Renseignements financiers sur l'APWD	25

1. Résumé

En vertu de la réglementation applicable, l’Autorité du pont Windsor-Détroit (l’APWD) est une société d’État mère non mandataire constituée par voie de lettres patentes en vertu de l’article 29(1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Selon les modalités de ces lettres patentes et de l’accord de passage entre le Canada et le Michigan (l’accord de passage), l’APWD est responsable de la construction et de l’exploitation du pont international Gordie-Howe, en vertu d’un ou de plusieurs accords de partenariat public-privé (PPP). En mai 2015, le premier ministre du Canada et le gouverneur de l’État du Michigan ont donné au passage et au projet le nom du « pont international Gordie-Howe ».

L’APWD est gouvernée par le conseil d’administration de l’APWD, qui compte jusqu’à 9 membres. En 2017, le gouvernement du Canada, reconnaissant la complexité du projet, a augmenté la taille du conseil d’administration de l’APWD de 5 à 9 membres afin d’obtenir un meilleur éventail de compétences et d’expériences.

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

1. **pont** : pont à haubans ou pont suspendu de six voies d’une portée de 853 m au-dessus de la rivière Détroit et n’ayant aucun pilier dans l’eau.
2. **point d’entrée canadien** : terrain de 53 hectares qui accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, les postes de péage et les installations d’entretien et qui constituera le plus vaste point d’entrée du Canada.
3. **point d’entrée américain** : propriété de 68 hectares, qui accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, mais pas les postes de péage.
4. **échangeur du Michigan sur l’Interstate 75 (I-75)** : comprend les principaux viaducs et les principales bretelles de raccordement au point d’entrée américain et à l’Interstate 75.

3 ordres de gouvernement, 7 organismes gouvernementaux dans deux pays, 1 société d’État et 1 organisme international d’approbation (l’Autorité internationale) ont un intérêt direct dans la propriété, la conception, la construction et l’exploitation du passage. Compte tenu de la nature unique et complexe du projet, l’APWD a établi une solide structure de gouvernance qui respecte les obligations imposées aux sociétés d’État fédérales par le gouvernement du Canada, au moyen de diverses lois du Parlement et de diverses politiques et directives du Conseil du Trésor, ainsi que les exigences prescrites par l’Accord sur le passage et l’entente sur l’esplanade fédérale des États-Unis.

Cette structure de gouvernance est conforme aux pratiques exemplaires en matière d’approvisionnement des projets fédéraux d’infrastructure et des grands projets de PPP. Si cela est indiqué, l’APWD applique également les leçons apprises au cours des activités d’approvisionnement de récents projets fédéraux de PPP, plus particulièrement le projet du nouveau pont pour le Saint-Laurent.

Au cours de l’année passée, l’APWD a continué à accomplir des progrès importants dans divers aspects du projet du pont international Gordie-Howe, en est actuellement à la période d’ouverture du processus d’approvisionnement en partenariat public-privé (PPP), et chacun des trois promoteurs doit présenter sa soumission finale en mai 2018. L’APWD a également accompli des progrès importants du côté canadien – en ce qui a trait aux travaux préliminaires et au déplacement des services publics – et a continué de faire avancer le projet du pont international Gordie-Howe du côté américain, par l’acquisition continue des biens immobiliers et le déplacement des services publics. De plus, elle

continue à établir de nouvelles relations et à renforcer ses relations existantes avec les principaux intervenants.

Les priorités immédiates sur lesquelles s'est concentrée l'APWD depuis 2012 demeureront en vigueur pendant la période de planification; chacune d'elle est en cours, et les risques ainsi que les stratégies d'atténuation du risque connexes sont surveillés de près en permanence :

- achèvement du processus d'approvisionnement en PPP
- acquisition des biens immobiliers aux États-Unis
- travaux préliminaires et déplacement des services publics au Canada
- déplacement des services publics aux États-Unis
- préparer la construction du projet.

Parallèlement, l'APWD a commencé la planification du pont international Gordie-Howe afin de lancer les opérations et le rôle de l'APWD devra alors évoluer au cours des phases de construction et de l'exploitation.

En 2016, l'APWD a organisé deux ateliers de planification stratégique qui ont permis d'obtenir une définition du succès articulée autour de trois thèmes principaux : la stimulation économique, la maximisation du mandat et la construction réussie du projet. 3 visions ambitieuses sous-tendent ces thèmes, à savoir :

- être le passage frontalier terrestre modèle entre le Canada et les États-Unis
- intégrer l'APWD dans la communauté
- faire du pont un symbole de possibilités pour la région (sud-ouest de l'Ontario et région sud du Michigan).

Au cours de ces ateliers de planification stratégique, l'APWD a tout d'abord recensé quatre priorités stratégiques qui ont été peaufinées pour n'en former plus que deux, lesquelles appuieront l'établissement des priorités et les activités de l'APWD pendant la période de planification, qui conduira à l'achèvement de la construction et au lancement des opérations de :

- construction et exploitation du pont international Gordie-Howe
- mobilisation des intervenants/compréhension approfondie du macro-environnement.

2. Profil d'entreprise

2.1 Loi habilitante

L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) est une société d'État mère non mandataire constituée par voie de lettres patentes en vertu du paragraphe 29(1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Il s'agit d'une société d'État mère selon la partie 1 de l'annexe III, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). L'APWD rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre). À titre de société d'État, l'APWD est assujettie au régime de gouvernance des sociétés d'État établi en vertu de la partie X de la LGFP, ainsi qu'à un ensemble d'autres lois applicables.

2.2 Mandat

Selon les modalités de ses lettres patentes et de l'accord de passage entre le Canada et le Michigan (l'accord de passage), l'APWD est responsable de la construction et de l'exploitation du Passage international de la rivière Détroit (le passage), en vertu d'un ou de plusieurs accords de partenariat public-privé (PPP). En mai 2015, le premier ministre du Canada et le gouverneur de l'État du Michigan ont donné au passage et au projet le nom de « pont international Gordie-Howe ». Plus précisément, le mandat de l'APWD consiste à :

- concevoir, construire, financer, exploiter et entretenir un nouveau pont à six voies, à haubans ou suspendu, entre Windsor (Ontario) et Détroit (Michigan)
- concevoir, construire et financer l'échangeur du Michigan, qui sera ensuite exploité et entretenu par le département des Transports du Michigan (MDOT)
- concevoir, construire, financer et entretenir le point d'entrée américain, avec l'accord des organismes fédéraux compétents des États-Unis (la General Services Administration [la GSA] et la Customs and Border Protection [la CBP]),
- concevoir, construire, financer et entretenir le point d'entrée canadien, avec l'accord de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

2.3 Cadre de gouvernance

2.3.1 Conseil d'administration de l'APWD

Les lettres patentes initiales constituant l'APWD prévoyaient un conseil d'administration (le conseil d'administration de l'APWD) composé de cinq administrateurs, dont le président du conseil d'administration et le premier dirigeant.

En 2017, le gouvernement du Canada, reconnaissant la complexité du projet, a augmenté la taille du conseil d'administration de l'APWD de cinq à neuf membres afin d'obtenir un meilleur éventail de compétences et d'expériences. En octobre 2017, quatre nouveaux membres ont été nommés au conseil d'administration de l'APWD. Les membres du conseil d'administration de l'APWD sont les suivants :

- Dwight Duncan, président
- André Juneau, administrateur et premier dirigeant par intérim

- Karla Avis, administratrice
- Marie Campagna, administratrice et présidente du comité de vérification
- Judi Cohen, administratrice
- Shelly Cunningham, administratrice
- Rishabh Malhotra, administrateur,
- Craig Rix, administrateur et président du comité sur la gouvernance et les ressources humaines (dont le mandat a pris fin le 31 mars 2018)

Le conseil d'administration de l'APWD est responsable de la gérance et de la surveillance de la société. La partie X de la LGFP stipule que les obligations et les responsabilités de l'APWD sont les suivantes :

- établir des objectifs et une orientation d'entreprise
- assurer une bonne gouvernance
- surveiller le rendement financier
- approuver les budgets et les états financiers
- approuver les politiques et les règlements administratifs,
- faire en sorte que les risques soient cernés et gérés.

Conformément à la LGFP, les administrateurs sont tenus d'agir en faisant preuve d'honnêteté, de diligence, de prudence et de bonne foi. Ils doivent respecter les conditions établies dans les règles administratives de la société, notamment pour prévenir les conflits d'intérêts; par exemple, ils doivent se récuser des délibérations dans les situations où ils pourraient s'exposer à un conflit d'intérêts.

Le conseil d'administration de l'APWD a construit des bases solides en vue d'assurer une saine gouvernance de la société. Il a mis sur pied deux comités qui agissent sous sa houlette et l'aident à s'acquitter de ses obligations et de ses responsabilités : Le Comité de vérification (comme l'exige l'article 148 de la LGFP) et un Comité sur la gouvernance et les ressources humaines.

Une Autorité internationale (AI) a été créée conformément aux exigences de l'Accord sur le passage. L'AI est composée de 6 membres représentant de façon équivalente le Canada (2 membres nommés par le Canada et 1 membre nommé par l'APWD) et le Michigan (3 membres). L'AI assure la surveillance continue de la conformité de l'APWD avec l'Accord sur le passage et de celle des partenaires PPP avec l'accord de concession. L'AI est également chargée d'approuver l'acquisition de terrains au Michigan, les contrats de location de terrains au Michigan, le choix d'un surveillant de l'équité pour superviser le processus d'approvisionnement en PPP, les documents clés d'approvisionnement en PPP (demande de qualification [DDQ], demande de propositions [DP], accord de projet) ainsi que la proposition retenue découlant du processus d'approvisionnement en PPP. Les membres de l'AI sont les suivants :

- Kristine Burr (présidente; nommée par le Canada)
- Eddie Francis (nommé par l'APWD)
- Geneviève Gagnon (nommée par le Canada)
- Michael D. Hayes (nommé par le Michigan)
- Birgit M. Klohs (nommée par le Michigan),
- Matt Rizik (nommé par le Michigan)

2.3.2 Responsabilités du premier dirigeant

Le premier dirigeant rend des comptes au conseil d'administration de l'APWD sur la gestion et le rendement quotidiens de la société, conformément à l'orientation du conseil qu'il soutient dans son rôle de surveillance. À compter du 1^{er} avril 2018, un processus de sélection ouvert, transparent et basé sur le mérite sera mené pour pourvoir le poste de façon permanente.

3. Pont international Gordie-Howe

3.1 Aperçu et historique du projet

Le passage Windsor-Détroit est le passage terrestre qui connaît la plus grande activité commerciale au Canada. Il existe actuellement quatre passages à cet endroit : le pont Ambassador, le tunnel reliant Windsor et Détroit, le transbordeur transportant les camions entre Détroit et Windsor et le tunnel ferroviaire Michigan Central. Le tunnel reliant Windsor et Détroit ne peut absorber qu'un trafic commercial limité et le transbordeur ne peut transporter entre Détroit et Windsor que les camions surdimensionnés ou chargés de matières dangereuses; c'est le pont Ambassador qui absorbe la majorité du trafic commercial. Le passage entre Windsor et Détroit voit défiler près de 7 000 camions par jour; ses répercussions économiques sont donc considérables, tant au Canada qu'aux États-Unis.

Le projet du pont international Gordie-Howe découle des pressions accrues exercées sur l'infrastructure vieillissante dans la région de Windsor-Détroit. En 2001, Transports Canada a formé avec la Federal Highway Administration (la FHWA) des États-Unis, le MDOT et le ministère des Transports de l'Ontario un partenariat binational afin de déterminer s'il était nécessaire de renforcer la capacité de franchissement dans le corridor Windsor-Détroit et, le cas échéant, de planifier et d'élaborer les mesures à prendre à cet égard.

Ce partenariat binational a supervisé une étude sur la planification, les besoins et la faisabilité, qui a été achevée en 2004. Quatre conclusions clés ont été tirées de cette étude quant aux besoins en matière de franchissement sur un horizon de 30 ans :

1. les passages existants ne suffiraient pas à la demande prévue au cours de l'horizon de planification, même avec l'apport de capitaux et une exploitation plus efficace
2. les marchandises transportées par voie terrestre ne seraient pas suffisamment redirigées vers les modes de transport ferroviaire ou maritime pour réduire le besoin d'un nouveau passage
3. une capacité supplémentaire serait nécessaire pour répondre à la demande en matière de passage frontalier pour les véhicules automobiles, et
4. un nouveau passage devrait être construit dans le corridor Windsor-Détroit.

Au vu de ces conclusions, le partenariat binational a lancé, en 2005, une étude environnementale afin de répondre aux exigences prévues par la loi en Ontario (Canada) et aux États-Unis. En 2009, le compte rendu des décisions des États-Unis a été publié, et les approbations de l'Ontario et du Canada ont permis de déterminer qu'avec la mise en œuvre de mesures d'atténuation appropriées, le projet pouvait être mené à bien sans entraîner de répercussions importantes sur l'environnement.

3.2 Justification du projet

Le projet du pont international Gordie-Howe permettra de régler plusieurs des principaux problèmes et contraintes associés à la capacité de franchissement de la frontière dans la région :

- **Solution de rechange dans le corridor Windsor-Détroit en cas de perturbations sur le pont Ambassador** : Le transbordeur pour les camions surdimensionnés et les camions transportant des matières dangereuses a une capacité limitée, et le tunnel à deux voies reliant Windsor et Détroit, vieux de 87 ans, ne peut accueillir la plupart des camions modernes ni les marchandises dangereuses. D'autres passages frontaliers entre l'Ontario et les États-Unis, où circulent moins de camions et de marchandises, disposent d'une capacité plus élevée et d'une solution de rechange. Étant donné que le total des exportations du Canada vers les États-Unis est plus élevé que le total des échanges commerciaux du Canada avec l'ensemble de ses autres partenaires commerciaux, et que le corridor Windsor-Détroit constitue le passage frontalier terrestre le plus achalandé au Canada sur le plan du commerce, il est essentiel de le doter d'une infrastructure moderne afin de maintenir la circulation des personnes et des marchandises à la frontière. La figure 1 illustre les passages internationaux existants en Ontario.
- **Plus grande efficacité** : Au moment où l'étude des besoins et de la faisabilité a été entreprise, tous les véhicules circulant sur le pont Ambassador devaient traverser une zone urbaine comptant 17 carrefours avec feux de circulation pour accéder à l'autoroute 401. La province de l'Ontario a construit et mis en service la promenade Rt. Hon. Herb Gray Parkway qui permet d'éviter huit feux de circulation. La promenade Herb Gray Parkway reliera directement l'autoroute 401 au pont international Gordie-Howe.
- **Passage supplémentaire pour prendre en charge la capacité** : La construction d'un passage supplémentaire est nécessaire pour accueillir le trafic prévu et prendre en charge une capacité excédentaire suffisante en cas d'incident imprévu, de travaux d'entretien majeurs, de congestion inattendue ou d'autres perturbations aux passages existants entre Windsor et Détroit.
- **Traitement amélioré à la frontière** : Les points d'entrée qui seront mis en place dans le cadre du projet du pont international Gordie-Howe seront conçus de façon à améliorer le traitement à la frontière. Pour assurer un trafic commercial de manière sécuritaire et efficace sur un passage moderne, les capacités de traitement à la frontière doivent inclure les installations physiques nécessaires pour effectuer l'inspection primaire et secondaire, avec des voies d'inspection, des postes de contrôle et des esplanades des douanes en nombre suffisant pour répondre à la demande en matière de déplacement. De plus, les infrastructures qui autorisent l'utilisation accrue des systèmes minimisant le temps de traitement (comme les voies spéciales FAST et NEXUS) doivent être prévues.

Figure 1 : Principaux passages internationaux en Ontario (de Windsor à Cornwall)



3.3 Composantes du projet

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

- 1. Pont :** pont à haubans ou pont suspendu de six voies d'une portée de 853 m au-dessus de la rivière Détroit et n'ayant aucun pilier dans l'eau. Il s'agira d'un pont d'une grande hauteur qui permettra la libre navigation. S'il est construit en tant que pont à haubans, la travée principale figurera parmi les 10-plus importantes au monde pour ce type de conception. S'il est construit en tant que pont suspendu, il s'agira d'un pont de longueur moyenne pour ce type de conception.
- 2. Point d'entrée canadien :** terrain de 53 hectares qui accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, les postes de péage et les installations d'entretien. Il s'agira en fin de compte du plus grand point d'entrée du Canada comportant :
 - 24 voies d'inspection primaire à l'entrée (15 pour les véhicules à passagers, dont 10 hybrides, c'est-à-dire pour les camions, les véhicules commerciaux ou les véhicules passagers; 8 pour les camions et les véhicules commerciaux et 1 pour les autobus);
 - 8 voies d'inspection à la sortie (utilisées au besoin);
 - 20 voies de péage (10 à l'entrée et 10 à la sortie).Des places de stationnement pour l'inspection secondaire des véhicules commerciaux seront conçues pour accueillir 31 camions et 4 camions surdimensionnés. Le point d'entrée respectera les lignes directrices relatives à la conception établies par l'ASFC et l'ACIA.
- 3. Point d'entrée américain :** propriété de 68 hectares ayant une superficie semblable à celle du point d'entrée canadien, sans les postes de péage. Il accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, y compris 36 voies d'inspection à l'entrée (20 pour les véhicules à passagers, 1 pour les autobus et 15 pour les véhicules commerciaux). L'aire d'inspection secondaire des véhicules commerciaux comportera deux bâtiments pour les inspections non intrusives et une file d'attente pour 10 camions, 24 quais d'inspection et 60 espaces d'entreposage. Le point d'entrée répondra aux exigences en matière de conception établies par la GSA et la CBP.

4. **Échangeur du Michigan sur l'Interstate 75 (I-75)** : comprend les principaux viaducs et les principales bretelles de raccordement au point d'entrée américain et à l'Interstate 75. Cette composante a deux objectifs : premièrement, elle fournira un raccordement direct à l'I-75 et, deuxièmement, elle comprendra la reconstruction de plusieurs connexions routières locales qui seront perturbées par la mise en place d'un point d'entrée dans une zone urbaine à usage mixte (industriel et résidentiel), comme on le voit dans la figure 2.

Figure 2 : Emplacement du pont international Gordie-Howe et autres passages dans la région Windsor-Détroit



3.4 Exécution du projet

Dans le cadre de son budget de 2007, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il créerait une nouvelle entité publique chargée de gérer et d'exploiter cette importante infrastructure de transport fédérale. En juin 2012, les gouvernements du Canada et du Michigan ont signé l'Accord sur le passage, qui a fourni au Canada un cadre de travail pour établir une Autorité du passage afin de concevoir, de construire, de financer, d'exploiter et d'entretenir le pont international Gordie-Howe aux termes d'un ou de plusieurs accords PPP. L'APWD a été établie par le gouvernement à titre de société d'État par voie de lettres patentes le 9 octobre 2012.

D'après une analyse de rentabilisation sur l'approvisionnement en PPP pour le projet du pont international Gordie-Howe, un concessionnaire du secteur privé choisi dans le cadre d'un processus compétitif devrait être responsable de la conception détaillée, du financement partiel, de la construction, de l'exploitation ainsi que des travaux courants d'entretien et des grands travaux d'entretien qui doivent être effectués au cours du cycle de vie des composantes du projet pendant la durée de la concession de 30-ans. Il a été déterminé qu'un concessionnaire serait le mieux placé pour coordonner la construction, réduire les coûts au minimum, maximiser le transfert des risques au secteur

privé et assurer l'exécution des travaux dans les délais prévus. Le Michigan sera responsable de l'exploitation et de l'entretien (E et E) de l'échangeur de l'I-75.

Lorsque les quatre composantes du projet seront achevées, l'APWD versera au partenaire PPP des paiements pour les coûts de capital, d'E et E et du cycle de vie pendant la durée de la concession. L'élément capital représente le remboursement du financement du secteur privé, avec les intérêts. Les éléments E et E et cycle de vie se rapportent à l'exploitation ainsi qu'au financement des travaux d'entretien mineurs et majeurs nécessaires pour respecter les normes de rendement préétablies qui garantiront l'exploitation efficace du passage. Comme le remboursement du capital est fondé sur la pleine autonomie du passage, le concessionnaire sera fortement incité à assurer la qualité de celui-ci à long terme.

3.5 Gouvernance du projet

Trois ordres de gouvernement, sept organismes gouvernementaux dans deux pays, une société d'État et un organisme international d'approbation – l'AI – ont un intérêt direct dans la propriété, la conception, la construction et l'exploitation du pont international Gordie-Howe. Les rôles et les responsabilités de chacune de ces organisations sont régis par un ou plusieurs des éléments suivants : lois, accords intergouvernementaux, groupes de travail et comités. Parmi ces cadres de travail, les plus importants sont :

- la *Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce et la Loi sur les ponts et tunnels internationaux* (BSTA)
- la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP)
- l'Accord sur le passage Canada-Michigan de 2012 et les dispositions connexes
- l'entente sur l'esplanade fédérale des États-Unis de 2015 (entre le Canada et les États-Unis)
- la *Loi sur les douanes* du Canada
- La *Loi sur la santé des animaux* du Canada,
- le permis présidentiel pour le nouveau passage commercial international délivré par les États-Unis en 2013.

Compte tenu de la nature unique et complexe du projet, l'APWD a établi une solide structure de gouvernance qui respecte les obligations imposées aux sociétés d'État fédérales par le gouvernement du Canada, au moyen de diverses lois du Parlement et de diverses politiques et directives du Conseil du Trésor, ainsi que les exigences prescrites par l'Accord sur le passage et l'entente sur l'esplanade fédérale des États-Unis. Cette structure de gouvernance est conforme aux pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement des projets fédéraux d'infrastructure et des grands projets de PPP. S'il y a lieu, l'APWD applique également les leçons apprises en matière d'approvisionnement de récents projets fédéraux de PPP, plus particulièrement le projet du nouveau pont pour le Saint-Laurent.

3.5.1 L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD)

Conformément à l'Accord sur le passage, le gouvernement du Canada a établi une Autorité du passage (l'APWD) à titre de société d'État indépendante afin de concevoir, de construire et de gérer le nouveau passage international. L'APWD est le responsable du projet et, à ce titre, elle doit gérer et approuver toutes les activités liées à l'approvisionnement du concessionnaire et à la réalisation du projet. Elle est

chargée du financement de toutes ces activités, lequel provient du Canada, conformément à l'échéancier de flux de trésorerie préalablement approuvé.

L'APWD dirige toutes les activités associées au projet, embauche les experts-conseils et verse les fonds au MDOT pour l'acquisition de biens immobiliers au Michigan (de son côté, le gouvernement du Canada est responsable de l'acquisition de biens immobiliers au Canada). L'APWD aura également une relation contractuelle avec le partenaire PPP qui sera responsable de la conception, du financement, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien de toutes les composantes du projet. Même si l'échangeur de l'I-75 sera conçu et construit par le partenaire PPP, il sera transféré au MDOT une fois construit, après quoi le MDOT sera chargé de son exploitation et de son entretien dans le cadre de son réseau routier inter-États.

3.5.2 Responsabilité en matière d'approbation

3.5.2.1 Le conseil d'administration de l'APWD

Comme indiqué ci-dessus, le conseil d'administration de l'APWD est responsable de la gérance et de la surveillance de la société. En plus de ses responsabilités de gouvernance, il incombe au conseil d'administration de l'APWD de superviser et d'approuver les étapes clés au cours des différentes phases du projet qui sont sous son contrôle, et de faire des recommandations aux autres entités responsables de prendre des décisions spécifiques, comme l'AI et le Conseil du Trésor.

3.5.2.2 L'Autorité internationale

Conformément aux exigences de l'Accord sur le passage, l'APWD informera régulièrement l'AI et lui demandera des approbations particulières au cours du processus d'approvisionnement en PPP. L'AI est composée de six membres représentant de façon équivalente le Canada et le Michigan (deux membres nommés par le Canada, un membre nommé par l'APWD et trois membres nommés par le Michigan). L'AI assurera la surveillance continue de la conformité de l'APWD avec l'Accord sur le passage et de celle des partenaires PPP avec l'accord de concession.

3.5.2.3 Infrastructure Canada

En vertu de l'Accord sur le passage, le gouvernement du Canada est spécifiquement chargé de l'acquisition de terrains au Canada. Transports Canada a acquis la majorité des biens immobiliers requis pour la composante canadienne du projet avant le transfert à Infrastructure Canada. Il a depuis parachevé les ententes pour acheter les terrains restants requis pour le projet du pont international Gordie-Howe. L'APWD loue tous les biens immobiliers canadiens acquis auprès du gouvernement du Canada conformément à l'Accord sur le passage.

3.5.2.4 Le Comité des sous-ministres et les comités de gouvernance ministérielle

Étant donné le niveau de financement, l'envergure et la complexité de ce projet prioritaire pour le gouvernement du Canada, le Conseil du Trésor a mis sur pied un comité de gouvernance ministérielle chargé d'établir l'orientation globale des principaux enjeux du projet de l'APWD et d'en assurer la surveillance. Le comité ministériel a également pour rôle d'aider à simplifier les approbations requises au cours du processus d'approvisionnement. Il est composé du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (qui préside le comité), du président du Conseil du Trésor, du ministre des Finances, du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement Canada, du ministre de la Sécurité publique, du

ministre du Commerce international et du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

Le comité de gouvernance ministérielle reçoit le soutien d'un comité de sous-ministres qui est notamment chargé de surveiller la progression du projet et la situation des principaux risques qui y sont associés. Le comité des sous-ministres, présidé par le sous-ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, est composé des membres suivants : sous-secrétaire du Cabinet (Bureau du Conseil Privé), sous-ministre des Finances Canada, secrétaire du Conseil du Trésor et sous-ministre des Services publics et de l'Approvisionnement Canada.

3.5.3 Responsabilités liées aux intrants

3.5.3.1 État du Michigan

L'Accord sur le passage stipule que, sous réserve de l'approbation de l'AI et avec l'approbation et le financement de l'APWD, l'État du Michigan, par l'entremise du MDOT, est chargé de l'acquisition des biens immobiliers requis pour le projet du pont international Gordie-Howe au Michigan. Les biens immobiliers seront loués ou cédés sous licence à l'APWD aux fins du projet.

3.5.3.2 La Federal Highway Administration (la FHWA) des États-Unis

L'Accord sur le passage stipule que près de 550 millions de dollars américains des fonds octroyés par le Canada pour financer les composantes du projet au Michigan (par exemple, acquisition de terrains, construction de l'échangeur de l'I-75) peuvent être employés pour optimiser l'aide fédérale à la construction routière des États-Unis offerte dans le cadre d'autres projets d'autoroute au Michigan. Les projets qui optimisent l'aide fédérale sont assujettis aux exigences en matière d'admissibilité à l'aide fédérale, notamment les exigences liées à la surveillance imposées par la FHWA au MDOT.

3.5.3.3 Autres organismes

L'APWD travaille avec l'ASFC, l'ACIA et aussi la GSA et la CBP des États-Unis.

3.6 Équipe de gestion du projet d'approvisionnement en PPP

L'APWD en est maintenant à la phase de la période d'ouverture du processus d'approvisionnement, et l'équipe de gestion du projet ainsi que les processus de gouvernance et décisionnels requis pour répondre aux exigences de cette phase sont solidement établis. L'équipe de gestion du projet multidisciplinaire de l'APWD, dirigée par le vice-président, Approvisionnement en PPP et supervisée par le premier dirigeant et le conseil d'administration de l'APWD, n'a pas varié par rapport aux phases précédentes.

L'approche utilisée pour l'ensemble du processus d'approvisionnement est basée sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises dans le cadre des différents projets fédéraux et provinciaux. Les groupes de travail multidisciplinaires créés pour appuyer la mise en œuvre globale du processus d'approvisionnement du pont international Gordie-Howe comprennent toujours une équipe technique (composée de plusieurs groupes de travail), un groupe de travail financier, un groupe de travail sur les avantages communautaires, les politiques et les communications ainsi qu'un groupe de travail sur l'approvisionnement.

4. Examen des priorités stratégiques de 2017-2018

Avant d'élaborer son plan d'entreprise pour la période 2017-2018, l'APWD a établi un ensemble de priorités stratégiques qui sont à la fois importantes et urgentes pour la réalisation de sa vision du succès. Dans ce contexte, le plan d'entreprise 2017-2018 incluait une « feuille de route des priorités stratégiques » comprenant les activités clés à mener pour progresser par rapport à ces priorités.

Voici les priorités stratégiques de l'APWD pour 2017-2018 :

- stratégies de mobilisation
- compréhension du macro-environnement
- innovation, et
- construction du nouveau passage international, y compris :
 - achèvement du processus d'approvisionnement en PPP
 - acquisition de biens immobiliers aux États-Unis
 - exécution des travaux préliminaires au point d'entrée canadien et services publics canadiens, et
 - déplacement des services publics aux États-Unis

4.1 Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé (PPP)

Priorités établies pour 2017-2018

Maintenant que l'évaluation de la DDQ est achevée, que les équipes des trois promoteurs sont sélectionnées et que la période d'ouverture de la DP a été lancée en novembre 2016, l'APWD prévoit terminer le processus d'approvisionnement et d'accorder le marché au promoteur préféré.

Réalisations en 2017-2018

L'APWD a continué de gérer le processus d'approvisionnement de manière équitable, ouverte et transparente conformément aux pratiques exemplaires, en faisant appel aux équipes de gestion de projet approuvées et en utilisant les processus de gouvernance et décisionnels.

4.2 Acquisition des biens immobiliers aux États-Unis

Conformément à l'Accord sur le passage entre le Canada et le Michigan et comme l'a approuvé l'AI, le MDOT est responsable de l'acquisition de tous les biens immobiliers qui sont requis au Michigan pour réaliser le projet du pont international Gordie-Howe (sous la supervision de l'APWD). Pour acquérir les parcelles nécessaires, le MDOT fait appel au personnel et aux conseillers pour les questions relatives à l'immobilier, à l'environnement et aux éléments de démolition des biens acquis et pour d'autres services qui pourraient être requis.

L'acquisition des biens immobiliers au Michigan – et le déplacement connexe des locataires, des résidents et des entreprises – exige une série d'activités prévues par les lois américaines fédérales et de l'État :

- **Rapport d'évaluation et examen de l'évaluation** : Les évaluateurs, qui ont de solides références, fournissent au MDOT un rapport d'évaluation indiquant la valeur des biens immobiliers spécifiés. Le rapport d'évaluation fournit un point de vue professionnel de la juste valeur de marché. L'examen de l'évaluation du MDOT atteste que l'évaluation contient les renseignements et les données nécessaires et qu'elle est appliquée et présentée de façon appropriée pour appuyer une estimation de la juste valeur de marché.
- **Déplacement des résidents et des entreprises** : Si un bien immobilier est admissible, la proposition de logement, de location ou d'entreprise en remplacement contient des descriptions de propriétés en vente comparables, l'admissibilité maximale au déplacement, l'estimation des coûts de déménagement et les détails de l'entretien préliminaire avec les propriétaires ou les locataires.
- **Négociations pour un règlement sur une base volontaire** : Le MDOT et ses conseillers entament des négociations avec le propriétaire du bien immobilier afin de déterminer les prix de vente mutuellement acceptables basés sur la juste valeur de marché. Le propriétaire d'un bien immobilier a le droit de faire une contre-proposition à une offre de bonne foi. La contre-proposition doit être appuyée par des documents ou toute autre justification satisfaisante.
- **Acquisition par réversion d'impôts** : Si un bien immobilier a été saisi parce que son propriétaire n'a pas respecté son obligation de payer les impôts fonciers ou les impôts sur le revenu au gouvernement fédéral ou à l'État, l'APWD signe une entente avec la Michigan Land Bank (MLB) pour l'achat des biens immobiliers situés dans le périmètre du projet.
- **Expropriation** : Si un bien immobilier ne peut pas être acquis autrement que par des moyens volontaires, l'État du Michigan peut exercer son droit d'expropriation. Le personnel du MDOT et le procureur général du Michigan, avec l'aide des procureurs généraux adjoints spéciaux, sont assignés à toutes les parcelles acquises dans le cadre du processus d'expropriation.
- **Évaluation environnementale** : Après l'achat d'un bien immobilier ou l'obtention d'un droit d'accès pour les besoins de l'évaluation environnementale, le MDOT, par l'intermédiaire de ses conseillers, dresse un rapport d'enquête préliminaire sur le site et un plan de diligence requise, au besoin.

- **Déblaiement** : Le MDOT, par l'intermédiaire de ses conseillers, est également responsable du déblaiement, de la déconstruction ou de la démolition des biens immobiliers, ainsi que des tâches telles que les inspections, les tests liés à l'amiante, les prélèvements, la sécurité des bâtiments et les coupures des services publics.

L'APWD et le MDOT ont analysé les parcelles requises qui se trouvent dans le périmètre du projet par rapport aux dates – dénommées « dates d'échéance » – auxquelles chacune des parcelles est requise pour la construction. L'APWD continue de collaborer avec le MDOT pour préciser les plans et le calendrier relatifs à l'acquisition de tous les biens immobiliers requis dans le cadre du projet du pont international Gordie-Howe.

Tableau 1 : Indicateurs clés de rendement pour 2017-2018 : acquisition de biens immobiliers américains

Indicateur clé de rendement	État
Le MDOT intentera des actions d'expropriation contre les propriétaires de 107 parcelles.	Le MDOT a intenté avec succès des actions d'expropriation lorsque cela était nécessaire.
Le MDOT obtiendra la possession de 234 parcelles	En cours. On ne prévoit pas que cela pose problème à l'égard du respect des dates d'échéance.
282 parcelles à mettre à disposition à l'état « prête pour le projet »	En cours. On ne prévoit pas que cela pose problème à l'égard du respect des dates d'échéance.
Le MDOT obtiendra la possession de tous les biens immobiliers rétrocédés à l'aide d'un transfert de titre de la Michigan Land Bank (MLB).	Terminé. En 2017-2018, la Michigan Land Bank (MLB) a transféré le titre de tous les biens immobiliers rétrocédés dans le périmètre du projet du pont international Gordie-Howe au MDOT.
Le MDOT obtiendra la possession de tous les biens immobiliers de la Ville de Détroit et de la Detroit Land Bank (DLB) à l'aide d'un transfert de titre de la Ville de Détroit.	Terminé. En 2017-2018, la Ville de Détroit a transféré le titre de tous les biens immobiliers de la Ville de Détroit et de la DLB dans le périmètre du projet du pont international Gordie-Howe au MDOT.
L'APWD va se prévaloir des services d'un administrateur dédié à l'appui des activités d'acquisition de biens immobiliers américains pour l'APWD.	Terminé. En 2017-2018, l'APWD s'est prévalu des services d'un administrateur principal.
Le MDOT s'assurera que les biens immobiliers sont prêts pour le projet d'ici leurs dates d'échéance respectives.	En cours. Un calendrier détaillé a été établi afin d'assurer le suivi de l'état d'avancement de tous les biens immobiliers américains nécessaires au projet du pont international Gordie-Howe. Les objectifs font l'objet d'un suivi chaque semaine.

4.3 Travaux préliminaires et déplacement des services publics au point d'entrée canadien

Priorités établies pour 2017-2018

Les priorités de 2017-2018 comprennent l'achèvement de la réinstallation des systèmes de transport et de distribution de Hydro One, l'achèvement de la réinstallation de la centrale West Windsor Power et la construction d'une nouvelle station de pompage sanitaire.

Réalisations en 2017-2018

En 2017-2018, l'APWD a avancé la réinstallation des services électriques le long de la route d'accès périphérique (RAP) et aux environs du poste de transformation Keith. Des progrès ont également été réalisés sur la réinstallation des services électriques en prévision de l'achèvement des travaux préliminaires. Certaines des activités des travaux préliminaires d'Amico Infrastructures Inc. (Amico) prévues en 2018 ont été devancées et achevées en 2017. La réinstallation du système de distribution de Hydro One a été achevée en octobre 2017 et celui-ci a été remis à Hydro One; sa mise sous tension a eu lieu en décembre 2017.

4.3.1 Travaux préliminaires

En 2017-2018, l'aménagement paysager de la phase 1 de la route d'accès périphérique au sud du corridor de Hydro One a été achevé, et la route a été ouverte à la circulation locale à la fin de 2017. Au début de 2018, la station de pompage sanitaire sera achevée et la construction aura commencé sur la conduite de refoulement sanitaire sous la future approche du pont au Canada. La tranchée pour les services électriques et de communications a été achevée le long de la rue McKee, permettant la connexion de Bell au poste de transformation Keith.

Le pont B1, la liaison entre l'autoroute 401 et le point d'entrée du Canada, est en cours de livraison par le ministère des Transports de l'Ontario (MTO). Cependant, afin d'écourter le calendrier de construction pour ce pont, le MTO a demandé à l'APWD de lancer les travaux de remblayage avancé. Ces travaux ont été achevés en décembre 2017 et les coûts de l'APWD ont été entièrement remboursés par le MTO.

Avec l'achèvement de la conception pour les travaux d'assainissement sur les terrains TC 15 et TC 16 (partie de l'accord d'acquisition de terrains d'Hydro One avec Infrastructure Canada), les travaux ont fait l'objet d'un appel d'offres en juin 2017. Les activités de préparation du site, y compris le défrichage, ont été achevées en mai 2017. L'assainissement environnemental a débuté en décembre 2017 et devrait être achevé en mai 2018.

4.3.2 Hydro One

Hydro One a achevé la conception pour les travaux intérieurs du poste de transformation Keith, a érigé de nouveaux pylônes de transport hydroélectrique et a achevé des conduites dans le poste de transformation Keith, en 2017-2018, en préparation des connexions des nouveaux câbles aux lignes de transport existantes en 2018.

L'APWD est aussi responsable de l'infrastructure civile et des travaux de câblage liés au réseau de transport, à l'exception du poste de transformation Keith.

4.3.3 Services publics moins importants

La compagnie West Windsor Power produit de l'électricité à partir de gaz naturel pour alimenter le réseau électrique. Les lignes électriques aériennes qui relient la centrale électrique au poste de transformation Keith seront enlevées et remplacées par des canalisations souterraines, car les lignes aériennes nuiraient à la voie d'approche du pont proposée. La construction de cet ouvrage se déroule conjointement avec les travaux d'acheminement de Hydro One.

Une partie considérable des travaux d'EnWin le long de la route d'accès périphérique a été achevée en 2016. Toutefois, le reste des travaux dans la zone nord du site se déroulera en 2018, à la suite du déplacement des services d'Hydro One. Les travaux souterrains d'EnWin à l'extérieur du poste de transformation Keith sont en cours d'achèvement par Amico dans le cadre du contrat des travaux préliminaires, et les travaux d'EnWin à l'intérieur du poste de transformation Keith sont en cours d'achèvement par Hydro One. EnWin entreprendra tous les travaux de câblage électrique selon le contrat établi avec l'APWD.

4.4 Déplacement des services publics aux États-Unis

Le programme de déplacement des services publics aux États-Unis comportait plusieurs objectifs pour 2017-2018, notamment les suivants :

- participer aux discussions avec le MDOT et les diverses entreprises privées et publiques de services publics concernées afin de faire progresser les activités de déplacement des services publics ou leurs activités de planification connexes
- négocier des ententes de partage des coûts avec DTE Energy (DTE) et International Transmission Corporation (ITC)
- continuer à assurer la surveillance des activités de déplacement des services publics du MDOT pour faire en sorte de bien comprendre les coûts et pour veiller à la mise en place de contrôles budgétaires et de contrôles de l'échéancier,
- achever le déplacement des lignes souterraines d'ITC.

4.4.1 Réalisations en 2017-2018

4.4.1.1 Activités de planification et d'établissement d'un calendrier

Un groupe de travail – qui comprend des experts en services publics du MDOT, l'expert-conseil en ingénierie générale et des représentants des divisions de l'ingénierie, des politiques, des finances et des services juridiques de l'APWD – a établi un calendrier de réunions et d'ateliers réguliers avec les services publics afin de faciliter la planification et l'établissement d'un calendrier des activités de réinstallation. Un calendrier de référence des services publics américains a été élaboré, qui comprend des échéances pour la réinstallation de services publics tiers, que le partenaire PPP sera en mesure d'intégrer dans son programme de construction.

4.4.1.2 DTE Energy (DTE)

En mars 2017, l'APWD, le MDOT et DTE ont finalisé une entente de partage des coûts concernant la réinstallation des services électriques et de gaz de DTE. Le MDOT et l'APWD ont travaillé avec l'entreprise pour réduire les coûts du déplacement en laissant certains circuits en place et en

réimplantant les autres au sein du point d'entrée. Quelques questions techniques en suspens (géotechniques) doivent être résolues concernant les corridors électriques de DTE au sein du point d'entrée des États-Unis. DTE a fourni un calendrier de réinstallation pour le gaz et l'électricité, laquelle sera entreprise à divers endroits tout au long de 2018 et de 2019. Les services de gaz et d'électricité de DTE ont commencé la réinstallation des services publics le long du corridor de l'autoroute I-75, en conjonction avec le projet du pont international Gordie-Howe de reconstruction d'autoroute appelé « Inlay Project » du MDOT en août 2017. Le MDOT reconstruit les voies principales de l'I-75 et ferme une direction à la circulation en 2017 et en 2018. Ces fermetures de voies ont donné l'occasion à l'APWD et à DTE d'entreprendre une partie des travaux liés au pont international Gordie-Howe en même temps, ce qui réduit les répercussions sur la circulation et les coûts de construction.

4.4.1.3 International Transmission Corporation (ITC)

Le déplacement de deux circuits souterrains s'est achevé en 2016 et les travaux concernant le troisième circuit sur la rue Military sous l'autoroute I-75 ont également pris fin en juillet 2017. L'ITC déplace également une quatrième ligne souterraine le long de la Service Drive vers le nord.

4.4.1.4 Ville de Détroit : Detroit Water and Sewerage Department

Des études et des analyses ont été faites sur les réseaux d'aqueducs et d'égouts pour en établir l'utilisation et le débit, et des recommandations ont été formulées sur les améliorations à apporter aux collecteurs principaux au point d'entrée américain. La construction d'un conduit principal pour répondre aux besoins futurs en matière de services au point d'entrée américain a été achevée en 2016. Le nettoyage des égouts à collecteurs combinés et l'analyse complémentaire ont été achevés en 2017, et les recommandations pour la restauration des égouts et pour le revêtement ont été finalisées. L'APWD a intégré le déplacement de la conduite principale et les travaux visant les 11 conduites à siphon de l'autoroute I-75 au « Inlay Project » du MDOT, à l'instar des travaux de déplacement des services publics américains par l'entreprise de services d'électricité et de gaz de DTE. La construction des 3 conduites d'égouts combinées a commencé en août 2017.

4.5 Construction du projet du pont international Gordie-Howe

Priorités établies pour 2017-2018

Une fois le contrat de PPP octroyé, l'APWD travaillera avec le promoteur préféré pour dresser le calendrier final de construction de tous les volets du projet du pont international Gordie-Howe.

5. Priorités stratégiques pour la période de planification

L'APWD continue de porter une attention particulière à ses quatre priorités tactiques immédiates : l'approvisionnement en PPP; l'acquisition des biens immobiliers; les travaux préliminaires et le déplacement des services publics au Canada et aux États-Unis. Ces priorités tactiques sont en bonne voie et l'APWD prévoit maintenant mettre davantage l'accent sur la planification des trois à cinq prochaines années. Cette question est de plus en plus importante, car la transition de la construction à l'exploitation surviendra immédiatement après la période de planification.

5.1 Vision du succès

L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) a défini le succès futur autour de trois « thèmes de succès » principaux : la stimulation économique, la maximisation du mandat, et la construction réussie du projet.

5.1.1 Stimulation économique

Le succès du projet sera déterminé en partie par sa capacité à favoriser la productivité grâce à l'infrastructure. En d'autres termes, il s'agit de stimuler la croissance économique en offrant un lien efficace entre le Canada et les États-Unis. En fin de compte, le projet du pont international Gordie-Howe devrait servir à améliorer l'activité économique de la région en augmentant la production et en rendant la frontière aussi transparente que possible du point de vue des échanges commerciaux. La croissance économique canadienne compte parmi les domaines prioritaires de ce projet.

5.1.2 Maximisation du mandat

Le deuxième facteur de succès sera la façon dont se positionne l'APWD afin de maximiser son efficacité non seulement pendant la construction, mais également une fois que le pont international Gordie-Howe sera mis en service. En d'autres termes, le succès ne se limite pas à la construction du pont ni à la réalisation des prévisions de droits de péage. Il concerne également la mobilisation des intervenants et des utilisateurs afin de comprendre comment mieux répondre à leurs besoins, augmenter le volume du trafic commercial qui franchit le pont international Gordie-Howe et diminuer le temps de traversée. Il s'agit d'adopter une perspective macroscopique de la place qu'occupe la traversée dans le contexte économique dont il est l'une des composantes vitales.

5.1.3 Construction réussie

Le troisième thème est l'établissement d'un partenariat fructueux avec le partenaire PPP, se traduisant par le succès de la construction à court terme ainsi qu'une exploitation efficace et efficiente des biens.

5.1.4 Construction et exploitation du nouveau passage international : Tirer profit des occasions pour l'innovation

L'APWD doit achever tous les aspects liés à la construction du nouveau passage, notamment les suivants :

- achèvement du processus d'approvisionnement en PPP
- acquisition des biens immobiliers aux États-Unis
- déplacement des services publics aux États-Unis

- achever les travaux préliminaires et déplacer les services publics au Canada,
- construire le nouveau passage

Tout au long de la phase de construction, l'APWD préparera la phase opérationnelle, en partie en adoptant des stratégies afin de contester le statu quo et de créer des occasions pour stimuler l'économie et générer des rendements une fois le passage mis en service.

5.2 Vision ambitieuse

Trois visions ambitieuses sous-tendent ces priorités stratégiques, à savoir :

- en faire un passage frontalier terrestre modèle en Amérique du Nord
- être intégrée dans la communauté,
- être un symbole de possibilités

6. Construction du nouveau passage international

La société a défini cinq activités principales pour la construction du nouveau passage international :

- achèvement du processus d'approvisionnement en PPP
- acquisition des biens immobiliers aux États-Unis
- travaux préliminaires et déplacement des services publics au Canada
- déplacement des services publics aux États-Unis
- construction

L'APWD a établi des échéances détaillées et des indicateurs clés de rendement afin d'assurer le suivi de l'état d'avancement de toutes les activités liées à la construction

6.1 Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé (PPP)

Comme indiqué ci-dessus, l'APWD entend parvenir à la clôture financière d'ici la fin septembre 2018.

La période d'ouverture exige énormément de temps et de ressources. Comme elle l'a fait pour élaborer la DDQ et la DP, l'APWD continuera de travailler en étroite collaboration avec les partenaires du projet et les principaux intervenants. Elle a établi des cadres de gouvernance pour chaque étape et chaque processus de la période d'ouverture et pendant l'étape de l'évaluation des propositions. Un surveillant de l'équité, retenu par l'APWD au début de l'étape de la DDQ, participera aux activités pendant la période d'ouverture ainsi que la clôture financière.

6.2 Acquisition des biens immobiliers aux États-Unis

L'APWD et le MDOT ont analysé les parcelles et les étapes des travaux de construction et ont défini les dates auxquelles chacune des parcelles est requise aux fins de la construction, connues comme les dates d'échéance. Grâce à ces renseignements, l'APWD et le MDOT sont en mesure de planifier et de hiérarchiser les activités d'acquisition de manière stratégique afin de veiller à gérer les risques.

6.3 Travaux préliminaires et déplacement des services publics au point d'entrée canadien

6.3.1 Travaux préliminaires

Les travaux préliminaires se composent des éléments distincts :

- la construction d'une nouvelle route d'accès périphérique de 4 kilomètres autour du futur point d'entrée canadien;
- le déplacement des services publics importants (Hydro One) et moins importants situés à l'intérieur du point d'entrée canadien vers l'emprise de la route d'accès périphérique;
- le remblai et la mise à niveau, notamment l'installation de drains verticaux et le placement d'un remblai pour faciliter le tassement du terrain;
- l'assainissement environnemental des terrains TC 15 et TC 16 au nom d'Infrastructure Canada.

6.3.1.1 Assainissement environnemental – TC 15 et TC 16

Dans le cadre de l'accord d'acquisition de terrains conclu avec Hydro One, Infrastructure Canada fournira de l'espace sur le terrain appartenant antérieurement à Ontario Power Generation (TC 16) pour agrandir le poste de transformation Keith (environ 4 hectares), au nord de l'approche du pont au Canada. Le terrain TC 16 était utilisé pour entreposer les cendres volantes de l'ancienne centrale thermique, et il est considéré comme étant contaminé. Le terrain offert à Hydro One sera assaini grâce à l'enlèvement du matériel contaminé et à son remplacement par du matériau de remblai acceptable.

6.3.1.2 Pont B-1

Le ministère des Transports de l'Ontario entreprend des travaux sur le pont B1, qui fait office de point de raccordement entre le point d'entrée canadien et la promenade Rt. Hon. Herb Gray. Les travaux devraient débuter au printemps 2018 et être achevés à la fin 2019. Au nom du ministère des Transports de l'Ontario et à ses frais, l'APWD a réalisé une mise à niveau avancée et un chargement préalable afin de faciliter le calendrier général de construction pour le pont B1.

Étant donné que la remise des terrains visés par les travaux préliminaires au partenaire PPPse déroulera progressivement – à mesure de l'achèvement des travaux en ce qui concerne la remise du site en état (par l'APWD), les travaux préliminaires (par l'APWD) et le pont B1 (par le ministère des Transports de l'Ontario) – quelques chevauchements entre les travaux préliminaires et le terme du contrat en PPP seront à prévoir.

6.3.2 Services publics canadiens

On peut classer les travaux liés aux services publics à entreprendre du côté canadien du projet en déplacement des services publics importants et déplacement des services publics moins importants.

6.3.2.1 Déplacement des services publics importants – Hydro One

Les travaux de déplacement des services publics de Hydro One sont exécutés par l'APWD et par Hydro One. Hydro One est responsable des travaux de conception et de construction au sein du poste de transformation Keith, ainsi que de la connexion des nouveaux câbles aux lignes de transport

existantes. Ces derniers travaux ont débuté en 2016 et seront achevés en septembre 2018. Ils ne peuvent être exécutés que pendant les interruptions planifiées du système d'alimentation, lesquelles dépendent de la période de l'année et des conditions météorologiques.

L'APWD est responsable de l'infrastructure civile et des travaux de câblage liés aux réseaux de transport et de distribution, à l'exception du poste de transformation Keith.

6.3.2.2 Déplacement des services publics moins importants

En plus du déplacement des services de Hydro One, l'APWD poursuivra ses travaux visant à déplacer les autres services publics au point d'entrée canadien (ci-dessous). Les coûts de la coordination du déplacement de ces services publics et les coûts de la construction (sauf pour Union Gas) sont indiqués dans le contrat des travaux préliminaires conclus avec Amico Infrastructures Inc.

- Union Gas – Transport et distribution
- West Windsor Power
- EnWin
- Bell Canada
- Cogeco
- Windsor Utility Commission

6.4 Déplacement des services publics aux États-Unis

Des services publics doivent également être déplacés pour faire place au point d'entrée américain et à l'échangeur du Michigan. Un certain nombre d'activités de pré-approvisionnement ont été planifiées en vue de déplacer, dans la mesure du possible, les services publics qui se trouvent sur le site du point d'entrée américain. Dans les limites du point d'entrée américain et de l'empreinte du projet, les équipements d'entreprises de services publics, tant publiques que privées, devront être déplacés. Contrairement au point d'entrée canadien, où il y a relativement peu de services publics implantés à l'intérieur de l'empreinte, le site du point d'entrée américain en compte un grand nombre.

Les principales entreprises de services publics du côté américain sont les suivantes :

- Detroit Water and Sewerage Department (DWSD)
- Great Lakes Water Authority (GWLA)
- International Transmission Corporation (ITC)
- DTE Energy

6.4.1 Services publics et privées

Au sein de l'empreinte du projet, les entreprises de services publics incluent le Detroit Water and Sewerage Department (DWSD), le Detroit Power and Lighting Department et la Public Lighting Authority. En vertu de la loi de l'État du Michigan, le déplacement des services publics relève du partenaire PPP. Par conséquent, les coûts du projet incluront la planification, les travaux d'ingénierie et le déplacement des services publics.

En vertu de la loi de l'État du Michigan, le déplacement des services offerts par des compagnies privées qui font obstruction au droit de passage public est aux frais de la compagnie. La plupart des

équipements des entreprises privées de services publics situés dans les limites du point d'entrée américain et de l'échangeur du Michigan se trouvent dans des emprises publiques et ne sont donc pas admissibles à un remboursement. Au sein de l'empreinte du projet, les grandes compagnies de services privées incluent ITC, DTE, AT&T et autres compagnies de télécommunications.

6.4.2 Procédures de déplacement des services publics

Le MDOT effectue la gestion du déplacement des services en vertu de son autorisation législative. Un groupe de travail composé de l'expert-conseil en ingénierie générale, d'experts en services publics du MDOT et de représentants des divisions de l'ingénierie, des politiques, des finances et des services juridiques de l'APWD se réunit régulièrement. Des réunions et des ateliers sont tenus à intervalles réguliers avec les entreprises de services publics afin de faciliter la planification et l'établissement d'un calendrier des activités de déplacement. Le MDOT et l'APWD sont en pourparlers continus avec les entreprises privées et publiques de services publics situés dans les limites du point d'entrée afin de coordonner leur déplacement.

6.5 Construction du projet du pont international Gordie-Howe

6.5.1 Étapes des travaux de construction

Dans l'ensemble, les étapes des travaux de construction sont établies en fonction de l'étendue des travaux de chacune des quatre principales composantes, à savoir le pont principal et les approches, les points d'entrée américain et canadien et l'échangeur du Michigan. Elles comprennent plusieurs éléments des travaux préliminaires qui représentent des « activités préalables à la construction » pour le principal contrat en PPP. Certains de ces « travaux préliminaires du partenaire PPP » devraient également être réalisés en juillet 2018.

Une fois le contrat de PPP octroyé, l'APWD travaillera avec le promoteur préféré pour achever le calendrier de construction de tous les volets du projet du pont international Gordie-Howe. La construction démarrera peu de temps après.

7. Planification et analyse financières

7.1 Résultats prévus pour 2017-2018

Crédits

Par rapport au budget de 297,6 millions de dollars, l'APWD prévoit de prélever 198,3 millions de dollars en crédits en 2017-2018. L'APWD prévoit un surplus de 99,3 millions de dollars selon la comptabilité de caisse en 2017-2018. Les dépenses prévues sont inférieures à celles qui sont inscrites au budget, ce qui s'explique par les déplacements des services publics canadiens et américains et le moment de l'acquisition d'une assurance complète pour le projet du pont international Gordie-Howe avant le début des travaux de construction par le partenaire PPP.

7.2 Résultats prévus de 2018-2019 à 2022-2023

Les tableaux suivants présentent un sommaire des résultats financiers prévus de l'APWD pour la période de planification de 2018-2019 à 2022-2023.

Salaires et coûts d'exploitation de l'APWD

Coûts d'exploitation de l'APWD (en milliers de dollars)	Estimations pour 2018-2019	Estimations pour 2019-2020	Estimations pour 2020-2021	Estimations pour 2021-2022	Estimations pour 2022-2023
Salaires et coûts d'exploitation de l'APWD	27 593 \$	17 401 \$	14 136 \$	14 316 \$	14 610 \$

L'APWD a examiné sa stratégie de dotation et prévoit d'ajouter quatre postes à durée déterminée à l'organisation. Elle a aussi examiné la durée de certains de ses postes existants à durée déterminée pour s'assurer qu'elle dispose de ressources suffisantes pour atteindre ses objectifs.

Biens immobiliers au Michigan

(en milliers de dollars)	Estimations pour 2018-2019	Estimations pour 2019-2020	Estimations pour 2020-2021	Estimations pour 2021-2022	Estimations pour 2022-2023
Biens immobiliers au Michigan	50 697 \$	43 178 \$	32 395 \$	27 040 \$	4 360 \$

Le financement en 2017-2018 et par la suite a trait aux activités nécessaires pour préparer les parcelles en vue de la construction, aux coûts en personnel du MDOT liés à la gestion et à la surveillance du processus d'acquisition, aux coûts juridiques associés aux parcelles qui doivent passer par le processus d'expropriation. Les dépenses importantes restantes sont liées aux travaux de démolition des biens immobiliers et d'assainissement environnemental afin de préparer le site en vue de la construction.

Coûts du projet

(en milliers de dollars)	Estimations pour 2018-2019	Estimations pour 2019-2020	Estimations pour 2020-2021	Estimations pour 2021-2022	Estimations pour 2022-2023
Coûts du projet	224 348 \$	80 641 \$	44 930 \$	34 484 \$	32 168 \$

Les coûts du projet comprennent ce qui suit :

- déplacement des services publics au Canada et aux États-Unis

- coûts juridiques
- coûts liés à la gestion de projet
- surveillance de la conception et de la construction
- frais de conception et de soumission
- coûts liés aux activités préalables à l’approvisionnement ainsi qu’aux activités d’approvisionnement

7.2.1 Voyages, accueil et conférences

Le 16 juillet 2015, le gouverneur en conseil a demandé aux sociétés d’État d’harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyage, d’accueil, de conférences et d’événements, d’une manière compatible avec leurs obligations juridiques. L’APWD a satisfait à ces exigences.

Les sociétés d’État étaient également tenues d’indiquer leurs dépenses annuelles totales dans les catégories voyages, accueil et conférences pour l’année financière écoulée, ainsi que les dépenses prévues dans chacune de ces catégories au cours de la période de planification suivant la mise en œuvre de la directive sur les voyages.

Frais de voyage, d’accueil et de conférence

(en milliers de dollars canadiens)	Coûts réels pour 2016-2017	Prévisions pour 2017-2018	Estimations pour 2018-2019	Estimations pour 2019-2020	Estimations pour 2020-2021	Estimations pour 2021-2022	Estimations pour 2022-2023
Voyages	76 \$	191 \$	211 \$	196 \$	196 \$	196 \$	196 \$
Accueil	1 \$	12 \$	17 \$	14 \$	14 \$	14 \$	14 \$
Conférences	4 \$	5 \$	5 \$	5 \$	5 \$	5 \$	5 \$

7.2.2 Directive en matière de pensions du gouvernement du Canada

Conformément à ce qui avait été annoncé dans le budget de 2013, le gouvernement du Canada a émis une directive relative à la mise en œuvre de réformes du régime de pension de retraite pour les sociétés d’État. Cette directive a pour but de faire concorder les pensions avec les caractéristiques clés du régime de pension de retraite de la fonction publique. L’APWD a été invitée à mettre en œuvre cette directive à compter du 31 décembre 2017 :

1. Un régime de pension de retraite qui a un ratio de partage des cotisations de retraite de 50:50 entre l’employé et l’employeur pour les cotisations de retraite, au 31 décembre 2017;
2. Pour toute nouvelle embauche depuis le 1^{er} janvier 2015, l’âge normal de la retraite est de 65 ans, et d’autres seuils de départ à la retraite seront repoussés de cinq ans, incluant d’autres ajustements tels que ceux requis pour faire concorder les seuils avec les changements annoncés dans le plan d’action économique de 2012 pour les embauches après 2012 en vertu du régime de pension de retraite de la fonction publique.

Pour se conformer à la directive, l’APWD a reçu l’approbation du conseil.

8. Renseignements financiers : de 2018-2019 à 2022-2023

Renseignements financiers sur l'APWD

(en milliers de dollars)

Renseignements financiers sur l'APWD Exploitation	Estimations pour 2018- 2019	Estimations pour 2019- 2020	Estimations pour 2020- 2021	Estimations pour 2021- 2022	Estimations pour 2022- 2023
Salaires et coûts d'exploitation de l'APWD	27 593 \$	17 401 \$	14 136 \$	14 316 \$	14 610 \$
Biens immobiliers au Michigan	20 279 \$	17 271 \$	12 958 \$	10 816 \$	1 744 \$
Coûts du projet	106 603 \$	25 556 \$	20 714 \$	15 516 \$	14 927 \$
Total	154 475 \$	60 228 \$	47 808 \$	40 648 \$	31 281 \$

Renseignements financiers sur l'APWD Immobilisations	Estimations pour 2018- 2019	Estimations pour 2019- 2020	Estimations pour 2020- 2021	Estimations pour 2021- 2022	Estimations pour 2022- 2023
Biens immobiliers au Michigan	30 418 \$	25 907 \$	19 437 \$	16 224 \$	2 616 \$
Coûts du projet	117 745 \$	55 085 \$	24 216 \$	18 968 \$	17 241 \$
Total	148 163 \$	80 992 \$	43 653 \$	35 192 \$	19 857 \$