

L'AUTORITÉ DU PONT WINDSOR-DETROIT

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

Pour la période de
planification
2021-22 à 2025-26





WDBA APWD
WINDSOR-DETROIT BRIDGE AUTHORITY | AUTORITÉ DU PONT WINDSOR-DETROIT

Nous tenons à souligner que le terrain au Canada où le projet de Pont international Gordie-Howe sera construit se trouve sur le territoire anichinabé. Les Anichinabés de la région de Windsor sont connus sous le nom de Confédération des Trois Feux, qui regroupe les nations ojibwée, odawa et potawatomi. Ce territoire a également servi de lieu de refuge pour le peuple huron-wendat.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2	3.1.3 Poursuite du développement de l'organisation	19
1 Aperçu	4	3.2 La collaboration avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet pont international Gordie-Howe	20
1.1 Mandat	4	3.2.1 La conformité du comportement organisationne	20
1.2 Principales autorités	4	3.2.2 Poursuite de l'exécution des plans de supervision	20
1.3 Valeurs de l'APWD	4	3.3 Maintien de la participation de l'actionnaire et des parties prenantes pour continuer à assurer le soutien	21
1.4 Principales activités et principaux programmes	5	3.3.1 Mobilisation de l'actionnaire	21
1.5 Rapport annuel de l'APWD	6	3.3.2 Mobilisation des parties prenantes	21
2 Contexte opérationnel actuel	7	3.4 Mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers l'exploitation	22
2.1 Environnement interne	7	3.5 Garantie du succès de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe	23
2.2 Environnement externe	9	4 Risques	24
2.3 Récapitulatif de l'exercice et principaux problèmes stratégiques relevés par l'APWD	10	5 Vue d'ensemble de la situation financière	25
2.3.1 Continuer à exécuter le mandat de l'APWD	10	Annexe 1 Structure d'entreprise et de gouvernance du projet	27
2.3.2 Renforcement de la relation développée avec Bridging North America pour s'assurer que les décisions sont prises en connaissance de cause	12	Annexe 2 Résultats escomptés	31
2.3.3 Engagement continu des parties prenantes et des actionnaires pour maintenir le soutien	12	Annexe 3 États financiers et budgets	37
2.3.4 Préparer et mettre en œuvre le plan de soutien à la transition vers l'exploitation	13	Annexe 4 Risque et réponses aux risques	39
2.4 Conformité aux priorités du gouvernement	15	Annexe 5 Conformité aux exigences législatives et politiques	40
2.5 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada	16	Annexe 6 Priorités et orientation du gouvernement	43
3 Objectifs stratégiques, activités et résultats escomptés pour l'EF 2021-2022 et la période de planification	17		
3.1 Poursuite de l'exécution du mandat de l'APWD grâce à une gouvernance solide	18		
3.1.1 Facilitation des travaux de conception et de construction du projet du pont international Gordie-Howe	18		
3.1.2 Travaux préliminaires sur les sites – Activités en lien avec les biens immobiliers américains	19		

Résumé

L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) a pour mandat de construire et d'exploiter le pont international Gordie-Howe. Le projet du pont international Gordie-Howe étant entièrement dans la phase de conception-construction, l'APWD est responsable de la gestion du contrat avec le partenaire du secteur privé, Bridging North America (BNA), et de la supervision des travaux associés au contrat P3 (accord du projet). Le projet lui-même comprend les composantes suivantes :

- point d'entrée (PDE) canadien;
- pont;
- PDE américain;
- échangeur du Michigan.

Le projet du pont international Gordie-Howe, qui s'étend de Windsor, Ontario à Détroit, Michigan, a une portée internationale. Son objectif principal est de contribuer à améliorer la circulation des biens et des personnes dans un corridor commercial important.

L'APWD continue d'atteindre les cibles et les jalons prévus en lien avec ses objectifs stratégiques. L'organisation fait notamment des progrès en ce qui concerne le projet du pont international Gordie-Howe (p. ex., achèvement des fondations de la tour principale), l'attribution de toutes les propriétés américaines à BNA, le renforcement continu de la relation avec BNA, la bonne livraison du projet grâce à l'implication positive et efficace des parties prenantes et de l'actionnaire, ainsi que la préparation continue de la phase opérationnelle du projet du pont international Gordie-Howe.

L'APWD continue également à gérer les difficultés rencontrées dans l'organisation relative au projet, notamment la COVID-19. Pendant toute la pandémie de COVID-19, l'APWD a maintenu ses activités de supervision sur le site du projet du pont international Gordie-Howe et des travaux de construction, dans le respect des protocoles nécessaires pour garantir la sécurité des travailleurs. L'APWD a pris des mesures nécessaires et appropriées pour la surveillance du projet relatives aux incidents potentiels liés à la COVID-19.

Pour l'EF 2021-2022, les objectifs stratégiques de l'APWD comprennent :

- la poursuite de l'exécution du mandat de l'APWD grâce à une gouvernance solide;
- la collaboration avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet du pont international Gordie-Howe;
- le maintien de la participation de l'actionnaire et des parties prenantes pour continuer à assurer le soutien;
- la mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers l'exploitation;
- la garantie du succès de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe.

Dans le cadre des efforts pour parvenir à ces objectifs, le sommaire du plan d'entreprise met l'accent sur une supervision continue et rigoureuse des travaux de l'APWD pour la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe tout au long de la phase de conception-construction. Pour atteindre ces objectifs, on s'assurera que les activités de l'APWD sont conformes aux priorités gouvernementales, présentées en octobre 2021, notamment :

- Protéger les Canadiens de la COVID-19;
- Aider les Canadiens durant la pandémie;
- Rebâtir en mieux – une stratégie pour améliorer la résilience de la classe moyenne;
- Le pays pour lequel nous menons ce combat.

Pour l'EF 2021-2022, les coûts budgétaires prévus de l'APWD sont : un budget de fonctionnement d'environ 117 millions de dollars et un budget d'investissement d'environ 502 millions de dollars.





1. APERÇU

1.1 Mandat

Selon les modalités de ses lettres patentes, de ses lettres patentes supplémentaires et de l'accord sur le passage, l'APWD est responsable des obligations qui lui sont dévolues concernant le passage en tant que signataire de l'accord sur le passage et de la construction et de l'exploitation du pont international Gordie-Howe.

1.2 Principales autorités

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

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

1.3 Valeurs de l'APWD

Les valeurs de l'APWD sont conformes à son mandat principal, à savoir la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe. Les déclarations d'entreprise de l'APWD correspondent à son objet et à ses valeurs.

NOTRE OBJECTIF

Ensemble, nous sommes responsables du pont international Gordie-Howe, un monument historique qui relie les nations, les économie et les cultures.

NOTRE ÉQUIPE

À l'APWD, nous valorisons nos employés et leurs contributions dans un environnement de confiance, de soutien et de dévouement

NOS VALEURS

Nous nous traitons les uns les autres avec gentillesse et respect. Le talent et la diversité sont les pierres angulaires de notre innovation. Nos communautés nous inspirent. Nous sommes fiers de notre travail et nous célébrons nos réalisations

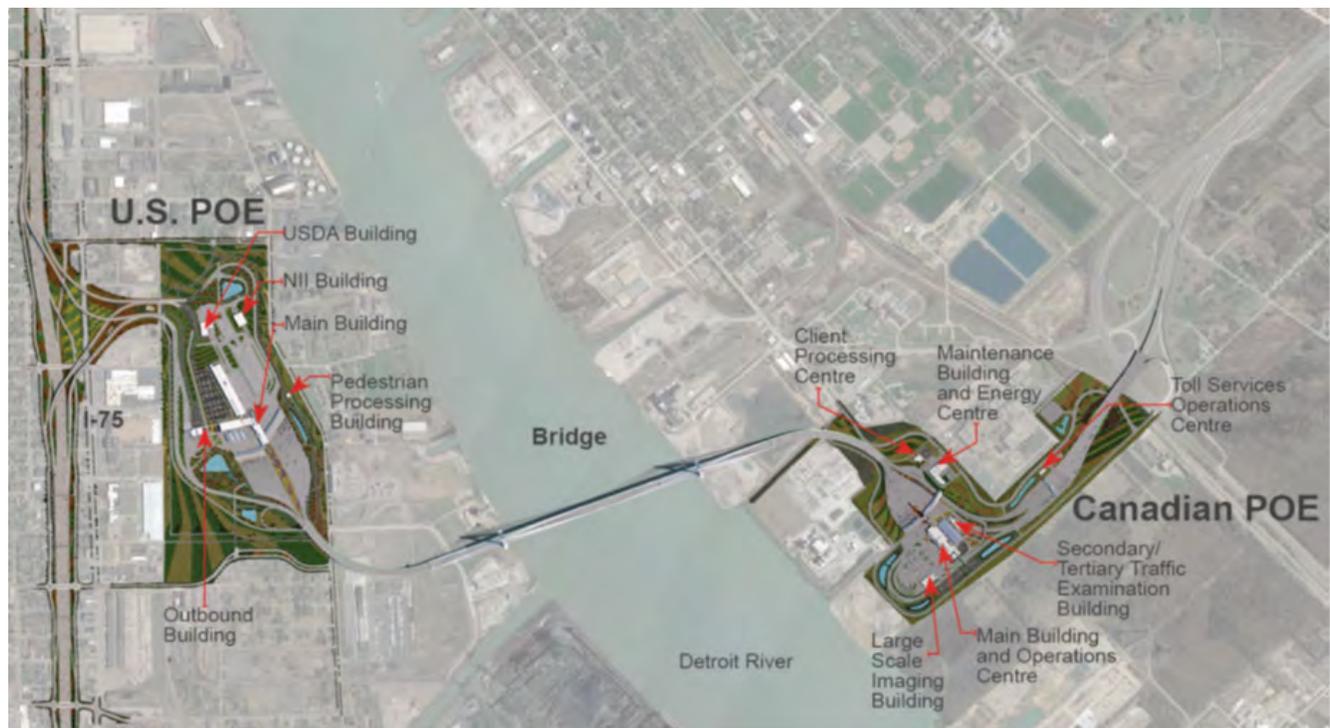
WDBA APWD
WINESAP-DETROIT BRIDGE AUTHORITY / AUTORITÉ DU PONT WINESAP-DETROIT

1.4 Principales activités et principaux programmes

Les principales activités et les principaux programmes de l'APWD sont présentés dans son énoncé de mandat : construire et exploiter le pont international Gordie-Howe. L'APWD est responsable de la gestion du contrat avec le partenaire du secteur privé, Bridging North America (BNA), et de la supervision des travaux associés à ce qui suit, dans le cadre du modèle P3 :

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

Figure 1 : Composantes du projet du pont international Gordie-Howe



Les travaux de conception et de construction sont toujours en cours et progressent en ce qui concerne les quatre (4) composantes :

- **le point d'entrée (PDE) canadien** – Les travaux de terrassement sur les deux PDE en vue de la construction des bâtiments et du pavage sont pratiquement terminés.
- **le pont** – Les travaux de construction du pont par l'APWD ont progressé : les fondations de la tour principale ont été achevées.

- **le PDE américain** – Les travaux de terrassement sur les deux PDE en vue de la construction des bâtiments et du pavage sont pratiquement terminés.
- **l'échangeur du Michigan** – Les travaux de l'échangeur du Michigan ont également progressé avec l'élargissement de l'I-75, la construction des bretelles d'accès de l'échangeur et les travaux sur les ponts des rues Springwells, Livernois et Clark, ainsi que les travaux de reconstruction des voies de véhicules de service.

De plus amples renseignements sur la phase de conception-construction du projet sont présentés dans les parties 2 et 3, ainsi que dans l'annexe 1 du plan d'entreprise.

1.5 Rapport annuel de l'APWD

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





2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ACTUEL

Un vaste ensemble de facteurs peut avoir une incidence sur la capacité d'une organisation à exécuter son mandat avec succès. Des facteurs internes et externes peuvent influencer les décisions politiques, affecter l'avancement du projet du pont international Gordie-Howe ou avoir des répercussions sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

2.1 Environnement interne

L'APWD (au 31 décembre 2020) compte 93 employés (92 employés de l'APWD et un [1] employé d'agence) pour répondre aux exigences de la phase de conception-construction du projet du pont international Gordie-Howe.

L'APWD procède à des évaluations continues des possibilités et des menaces en lien avec la livraison du projet de pont international Gordie-Howe.

Le tableau suivant fournit une analyse des possibilités et des menaces internes.

Tableau 1 : Possibilités et menaces internes

Possibilités internes	Menaces internes
<p>Renforcement des relations avec les partenaires du projet : Cela comprend la relation de l'APWD avec BNA, l'État du Michigan et son actionnaire, le gouvernement du Canada. L'APWD continue à gérer la relation contractuelle avec BNA.</p> <p>L'APWD constate aussi une occasion de poursuivre le renforcement de la relation entre l'APWD et l'État du Michigan, en particulier avec le MDOT, pour appuyer la réussite du projet. L'APWD maintient une communication avec l'État du Michigan et le MDOT. Cet aspect est particulièrement visible dans le travail de l'APWD avec le MDOT et BNA autour des exigences d'admissibilité à l'aide fédérale. Pour de plus amples renseignements, consultez la partie 3.</p> <p>L'APWD continuera à développer et à entretenir sa relation avec l'actionnaire, le gouvernement du Canada. Pour ce faire, elle maintiendra et renforcera les divers mécanismes de communication et de transmission des renseignements. Pour de plus amples renseignements, consultez la partie 3.</p> <p>État de préparation opérationnelle : dans le but de faire du pont international Gordie-Howe le passage de choix pour les voyageurs et les échanges commerciaux à la porte d'entrée Windsor-Detroit, l'APWD explore l'utilisation de technologies novatrices qui offriront une traversée fluide. L'APWD se concentrera sur la création et la fourniture d'une expérience centrée sur le client à tous ceux qui utiliseront le pont. De plus, l'APWD continue à appliquer son plan de préparation opérationnelle, en mettant l'accent sur la planification de la transition de l'organisation de la phase de conception-construction à la phase d'exploitation.</p>	<p>Rétention des employés : il peut y avoir un risque de perdre du personnel avant la fin des mandats et la transition entre les phases. Cela pourrait entraîner une perte de connaissances institutionnelles, qui serait de plus en plus importante au fur et à mesure que la phase de conception-construction progresse. L'APWD a travaillé à l'examen et à la prolongation des périodes d'emploi des employés, dont l'expiration approche, selon les besoins du travail et du projet, et à l'élaboration des stratégies de rétention supplémentaires. La formation polyvalente, le transfert de connaissances, la documentation ainsi que le recours à des consultants contribueront à atténuer ce risque.</p> <p>Expiration des mandats des membres du conseil d'administration et du premier dirigeant : Le conseil d'administration de l'APWD est actuellement au complet. Toutefois, les mandats des membres du conseil d'administration, y compris celui du premier dirigeant, arrivent à expiration entre 2021 et 2023 (pour de plus amples renseignements, consultez l'annexe 1), c'est-à-dire pendant la phase de conception-construction du projet du pont international Gordie-Howe.</p> <p>L'APWD a pris les mesures suivantes en vue de préparer les mandats des membres du conseil d'administration qui arrivent à expiration : enquêter sur l'intention des membres du conseil d'administration de renouveler leur mandat, élaborer une matrice des compétences et une évaluation des capacités à remplir par les membres du conseil d'administration (l'APWD travaille avec Infrastructure Canada pour communiquer des renseignements supplémentaires : les compétences requises ou les lacunes du ministre), le désir d'échelonner les mandats du conseil et le recrutement prévu, le calendrier proposé et la stratégie de communication et de sensibilisation pour minimiser les perturbations pendant la phase de conception-construction. De la même façon, en prévision de l'expiration des mandats des membres du conseil et de la nécessité éventuelle de procéder à l'intégration de nouveaux administrateurs, l'APWD a mis à jour ses documents d'orientation et d'intégration.</p>

2.2 Environnement externe

En raison de la complexité du projet du pont international Gordie-Howe, et de sa portée internationale, plusieurs facteurs externes ont une influence sur la capacité de l'APWD à atteindre ses objectifs. Les occasions et les menaces de l'environnement externe comprennent les éléments suivants.

Tableau 2 : Possibilités et menaces externes

Possibilités externes	Menaces externes
<p>Plan de retombées locales robuste : le plan de retombées locales, un élément clé du projet, offre une occasion unique de générer des résultats positifs pour la région de Windsor-Détroit, et pour les communautés de Sandwich et de Delray, respectivement, pour contribuer à l'amélioration de leurs situations économiques, sociales et environnementales. Le plan de retombées locales est fondé sur une approche consultative pour la mobilisation des parties prenantes clés, notamment les membres du public, les Premières Nations et les représentants municipaux. L'APWD continuera à s'appuyer sur le plan de retombées locales pour améliorer les possibilités socioéconomiques pour les communautés concernées.</p> <p>Mise à profit et planification des possibilités économiques du pont international Gordie-Howe : l'investissement du gouvernement du Canada dans le comté de Windsor-Essex dans le cadre du projet de pont international Gordie-Howe représente une chance pour l'économie de la région. L'APWD collabore et continuera à collaborer avec des dirigeants communautaires pour étudier des approches créatives de la mise à profit du projet du pont international Gordie-Howe afin d'attirer de nouvelles entreprises, des industries et des talents dans la région de Windsor-Essex.</p> <p>Maintenir les parties prenantes clés informées : l'APWD continuera de tenir le Canada et le Michigan, en tant que copropriétaires du pont, bien informés de la prise de décision liée à l'exécution de l'accord de projet, ainsi que de tout progrès du projet et fournira des mises à jour régulières à l'actionnaire. Des communications continues avec les parties prenantes clés externes offrent des possibilités de soutien au projet.</p>	<p>COVID-19 : la pandémie pourrait affecter le projet du pont international Gordie-Howe de plusieurs façons, notamment sous la forme de réclamations.</p> <p>Cyberrisque : avec le potentiel d'organiser un événement de cybersécurité, l'APWD a organisé une formation avec tout le personnel pour accroître la sensibilisation à la cybersécurité. Elle continue de rappeler au personnel les menaces potentielles par le biais de campagnes de rappel par courriel interne. L'APWD a également mis en place plusieurs contrôles stricts pour protéger le système informatique et minimiser la vulnérabilité, y compris la protection contre les logiciels malveillants et la vérification en deux étapes pour le service de messagerie.</p>

2.3 Récapitulatif de l'exercice et principaux problèmes stratégiques relevés par l'APWD

Cette partie présente une vue d'ensemble des progrès de l'APWD dans la poursuite de ses objectifs stratégiques pour 2020-2021. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, l'APWD a continué à répondre aux attentes sur les points suivants :

- continuer à exécuter le mandat de l'APWD;
- renforcement de la relation développée avec BNA pour s'assurer que les décisions sont prises en connaissance de cause;
- maintien de l'engagement des parties prenantes et de l'actionnaire pour assurer le soutien continu;
- préparation et mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers l'exploitation.

Pour ce sommaire du plan d'entreprise, ce qui suit donne un aperçu des progrès de l'APWD par rapport à ses objectifs stratégiques et comprend les effets de la pandémie de COVID-19 tout au long de l'EF 2020-2021. Pour un aperçu plus détaillé de toutes les activités réalisées au cours de l'EF 2019-2020, veuillez visiter le site Web de l'APWD.

2.3.1 Continuer à exécuter le mandat de l'APWD

Cet objectif stratégique comprend les activités suivantes :

- facilitation de la conception et de la construction du projet du pont international Gordie-Howe;
- préparation du site (notamment avec l'acquisition de propriétés aux États-Unis, les travaux préliminaires du côté canadien et le déménagement des services publics des côtés canadien et américain);
- poursuite de l'exécution des plans de supervision;
- poursuite du développement organisationnel pendant la phase de conception-construction.

Facilitation de la conception et de la construction du projet du pont international Gordie-Howe

Au cours de l'EF 2020-2021, des progrès substantiels ont été réalisés sur le projet du pont international Gordie-Howe, avec l'achèvement des ondations des tours principales des deux côtés de la rivière Détroit et le début de la construction des tours au-dessus du sol. De plus, la préparation du site et les travaux de terrassement sur les points d'entrée des États-Unis et du Canada ont été en grande partie achevés, ainsi que trois (3) ponts de remplacement sur la I-75 sur l'échangeur du Michigan.

Il faut noter que la construction s'est poursuivie sur toutes les composantes du projet durant toute la période de la pandémie de COVID-19, tout en s'assurant que la santé et la sécurité du personnel restent des éléments primordiaux dans les décisions et les actions de l'APWD en tant qu'entreprise et sur le projet. Le personnel de l'APWD, du MDOT et de l'ingénieur du propriétaire a continué également d'assurer la surveillance du chantier de construction, d'examiner les soumissions et de dialoguer avec BNA pour limiter les incidences sur le projet.

Préparations du site, y compris l'acquisition de propriétés aux É.-U., les premiers travaux au Canada

et le déplacement des services publics canadiens, ainsi que le déplacement des services publics aux É.-U.

Les acquisitions de biens immobiliers aux É.-U.

Au cours de l'EF 2020-2021, des progrès substantiels ont été réalisés par le MDOT, le département responsable de toutes les acquisitions de propriétés américaines dans le Michigan liées au projet du pont international Gordie-Howe, sous la supervision de l'APWD.

En septembre 2020, la dernière parcelle en circulation est entrée en possession du MDOT. De plus, une réhabilitation environnementale a été réalisée sur cette parcelle. BNA a obtenu l'accès à ces terres le 11 décembre 2020. Toutes les démolitions industrielles sont également terminées.

Premiers travaux et déplacements des services publics au Canada, et déplacements des services publics aux É.-U.

Les premières activités de travaux, y compris le déplacement des services publics, ont été achevées en décembre 2019, et le transfert du reste des terrains du PDE du Canada à BNA a eu lieu le 1er juin 2020, comme prévu dans l'accord de projet.

Les déplacements des services publics sur les sites du PDE américain et de l'échangeur du Michigan, entrepris par l'APWD dans le cadre des travaux avancés, ont été achevés en décembre 2019. Tous les travaux de services publics restants aux États-Unis doivent être entrepris par BNA.

La poursuite de l'exécution des plans de supervision

Le respect des normes prévues dans l'entente de projet est important pour la conception et la construction du projet du pont international Gordie-Howe. Voici quelques-uns des mécanismes de surveillance de l'APWD favorisant le respect de l'entente de projet :

- Réunions de cadre de gouvernance du projet : l'APWD a élaboré un cadre de gouvernance du projet pour la phase de conception-construction du projet du pont international Gordie-Howe, ainsi que des politiques et des procédures connexes nécessaires à la gestion du projet et de tous ses champs d'action. Le cadre de gouvernance de l'APWD offre des forums de discussions régulières (d'hebdomadaires à mensuelles) organisés autour des problèmes liés au projet.
- Réunions hebdomadaires avec BNA : les réunions entre l'APWD et BNA étaient axées sur des questions relatives à des améliorations des processus pour l'évaluation des changements et le système de gestion de la qualité de BNA.
- Mobilisation d'experts externes sur les projets P3 : l'APWD met à profit l'expérience et l'expertise de conseillers externes qui ont présenté des avis et des recommandations sur des sujets allant des aspects techniques du projet à l'élaboration de stratégies.
- Rôle de surveillance de l'ingénieur du propriétaire : l'ingénieur du propriétaire a la responsabilité de surveiller le projet de l'APWD et d'aider l'APWD à s'acquitter de ses responsabilités contractuelles pendant la phase de conception-construction conformément à l'accord de projet.
- Vérification interne : les départements de l'APWD procèdent à des vérifications internes mensuelles pour garantir le respect de l'accord du projet et contribuer à promouvoir sa réussite.

Poursuite du développement organisationnel pendant la phase de conception-construction

Au cours de l'EF 2020-2021, l'APWD a maintenu une équipe qualifiée et habilitée pour réaliser son mandat. Le 31 décembre 2021, on comptait 93 employés (92 employés de l'APWD et un [1] employé d'agence). L'APWD prévoit compter 103 employés (101 de l'APWD et deux [2] d'agence) d'ici le T1 de l'EF 2021-2022, pour répondre aux exigences de la phase de conception-construction du projet du pont international Gordie-Howe. L'APWD a également revu certains éléments de son cadre de rémunération globale pour s'assurer qu'il fournit un régime de rémunération complet et compétitif. Certains des nouveaux avantages que l'APWD a ajoutés à ce régime de rémunération comprennent des modalités de travail flexibles (travail à domicile, semaine de travail comprimée et horaires flexibles).

En plus de ces efforts, dans le cadre de son plan de gestion de préparation opérationnelle, l'APWD a continué de se concentrer sur la planification de la transition de l'organisation de la phase de conception-construction à la phase d'exploitation afin que l'APWD puisse assurer, non seulement une première année d'exploitation efficace, mais également une phase d'exploitation réussie.

2.3.2 Renforcer la relation développée avec Bridging North America afin que les décisions soient prises en connaissance de cause

L'APWD continue à tisser des liens contractuels avec BNA. Tout au long de la phase de conception-construction, l'APWD a assumé un rôle de supervision actif sur le projet et a travaillé avec BNA du niveau du conseil d'administration à sa direction et au personnel sur le terrain pour résoudre les problèmes et les préoccupations liés au projet. Les actions ont inclus le lancement et la poursuite des réunions entre l'APWD et BNA. Ceux-ci comprennent :

- Des réunions entre les conseils d'administration et des discussions à l'échelon des directions : ces réunions, organisées à un échelon élevé, ont débouché sur la création d'équipes de travail qui doivent permettre une collaboration sur des sujets précis. Comme l'APWD continuera de travailler en collaboration avec BNA pour résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent, ces réunions ont aidé à améliorer les communications entre BNA et l'APWD. De plus, des discussions hebdomadaires régulières entre les premiers dirigeants ont eu lieu.
- Un comité de gestion de la qualité : ce comité a été établi aux fins du respect des dispositions et des exigences définies dans l'accord du projet, ainsi que du système et du plan connexe de gestion de la qualité.
- L'organisation de discussions : l'objectif de ces types de discussions est de construire et de favoriser une relation avec BNA, de promouvoir une communication ouverte, d'aider à l'identification et au processus de recours hiérarchique des problèmes qui aident l'APWD à remplir son mandat afin que les avantages du projet puissent être atteints.

Pour de plus amples renseignements sur les activités à venir pour le renforcement de la relation créée avec BNA, durant l'EF 2021-2023 et la période de planification, consultez la partie 3.

2.3.3 Engagement continu des parties prenantes et des actionnaires pour maintenir le soutien

Au cours de l'EF 2020-2021, l'APWD a continué à assurer une bonne mobilisation des parties prenantes et l'application de la stratégie de communication. Des efforts fréquents de mobilisation des communautés, des personnes et des médias, même pendant la pandémie de COVID-19, ont permis à l'APWB de bâtir une solide réputation de membre de la communauté fiable et digne de confiance. En effet, l'incidence de la pandémie, dans l'ensemble, a été limitée, dans la mesure où l'ensemble des activités prévues ont repris dès le T2 de l'EF 2020-2021, avec une approche modifiée

de soutien à la distanciation physique et un recours plus large aux technologies virtuelles.

L'APWD a été récompensée par des prix prestigieux, dont un prix d'or dans la catégorie Meilleure campagne de responsabilité sociale corporative du Prix Canada pour l'excellence de la Société canadienne des relations publiques. Cela a contribué à renforcer la crédibilité et la fiabilité au sein des communautés d'accueil du projet et à élever la reconnaissance du projet au niveau national.

Les réussites auxquelles l'organisation est parvenue au cours de l'année dans le cadre du plan de retombées locales comprennent des financements de projets d'art communautaire, la poursuite d'investissements dans des programmes locaux de développement des entreprises, la distribution de fonds à des organisations sans but lucratif au sein de la communauté, la participation à des salons de l'emploi et l'accueil d'événements d'acquisition pour les vendeurs locaux.

En ce qui concerne sa relation avec l'actionnaire, l'APWD a maintenu un engagement régulier avec Infrastructure Canada à tous les niveaux, avec des échanges accrus pendant les premières étapes de la pandémie. Il n'y a eu aucune incidence dans ce domaine, car l'engagement des actionnaires s'est poursuivi dans les délais prévus pour fournir au gouvernement du Canada des mises à jour régulières sur le projet, notamment en ce qui concerne la COVID-19.

Pour de plus amples renseignements sur les activités à venir pour la mobilisation des parties prenantes et de l'actionnaire au cours de l'EF 2021-2022 et de la période de planification, consultez la partie 3.

2.3.4 Préparation et mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers la phase opérationnelle

Alors que l'APWD continue de se préparer à la phase d'exploitation du projet du pont international Gordie-Howe, sa vision pour le premier jour des opérations est d'être le passage de choix en mettant l'accent sur le client en créant une expérience de passage efficace.

Tout au long de la pandémie, l'APWD a poursuivi ses efforts de développement et de mise en œuvre du plan de préparation opérationnelle en s'adaptant aux réunions et aux ateliers virtuels. Bien que les consultations avec les agences frontalières aient été quelque peu entravées par des questions plus urgentes liées à la COVID-19, l'APWD a été en mesure de faire progresser le plan de gestion de la préparation opérationnelle et d'élaborer le plan de travail intégré correspondant comme prévu.

Certains des travaux entrepris au cours de l'EF 2020-2021 comprennent :

Mise en œuvre du plan de gestion de préparation opérationnelle

Au cours de l'EF 2020-2021, l'APWD a achevé un plan de gestion de projet pour le plan de travail de préparation opérationnelle. Le plan de gestion de préparation opérationnelle présente une marche à suivre détaillée pour l'APWD et ses partenaires du projet afin qu'ils se préparent avec succès la phase opérationnelle du projet.

La création et la mise en œuvre des systèmes, des processus et des politiques d'entreprise pour soutenir les exploitations

Dans le cadre de son plan de gestion de préparation opérationnelle, l'APWD continue le développement de ses systèmes d'entreprise, et le travail sur un cadre de gouvernance de projet pour la phase d'exploitation du projet du pont international Gordie-Howe qui correspond aux dispositions de l'accord du projet, ainsi qu'aux rôles de l'APWD, de BNA et des partenaires du projet.

Le travail en interne sur les politiques qui positionnent l'APWD pour mettre en œuvre son approche centrée sur le client pendant la phase d'exploitation, ainsi que sur les politiques de péage et de commercialisation

Créer une approche axée sur le client

Au cours de l'EF 2020-2021, l'APWD a commencé à travailler sur la création de son approche axée sur le client. L'objectif de cette activité était de commencer à définir l'approche axée sur le client (grâce à l'utilisation de groupes de discussion) pour le pont international Gordie-Howe, ainsi que les décisions qui ont une incidence sur l'expérience des clients. Grâce à ce travail, l'APWD espère fournir un parcours positif pour les clients de bout en bout, qui place systématiquement les clients au centre de toutes les décisions.

Péage et commercialisation

Au cours de l'EF 2020-2021, l'APWD a entamé les préparatifs de ses travaux sur le péage en comparant les taux de péage d'autres passages Canada-États-Unis et a entamé des discussions avec Infrastructure Canada concernant les approbations potentielles du gouvernement du Canada requises pour le péage.

En matière de commercialisation, l'APWD entend créer et diriger la mise en œuvre des plans de commercialisation et de communication axés sur l'attraction et la fidélisation des utilisateurs, avec BNA assumant un rôle de soutien dans le cadre de la mise en œuvre. En 2020, l'APWD a fait des recherches et a commencé le processus de cartographie du parcours en tenant compte de divers segments de clientèle et a entrepris des études de marché spécifiques pour identifier les futurs utilisateurs et besoins.

L'APWD a organisé des ateliers de consultation interne pour définir la vision de l'engagement futur des clients. Elle élabore également un cadre de plan de commercialisation et prévoit de publier une DP liée aux plans de commercialisation et de communication au cours de l'EF 2021-2022.

Les références du groupe de travail interne sur les péages de l'APWD ont été élaborées dans le but principal d'aider à alimenter, entre autres, les discussions sur la valeur commerciale des péages et des exploitations.

Pour de plus amples renseignements sur les activités à venir pour la transition vers les exploitations au cours de l'EF 2021-2022 et de la période de planification, consultez la partie 3.

2.4 Conformité aux priorités du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada, comme elles ont été présentées lors du discours du Trône, sont axées sur les sujets suivants :

- Protéger les Canadiens de la COVID-19;
- Aider les Canadiens durant la pandémie;
- Rebâtir en mieux – une stratégie pour améliorer la résilience de la classe moyenne;
- Le pays pour lequel nous menons ce combat.

L'APWD appuie ces priorités avec les mesures suivantes :

- L'APWD poursuit sa collaboration avec BNA pendant la pandémie de COVID-19, en mettant l'accent sur la santé et la sécurité de ses travailleurs et des communautés. La santé et la sécurité des employés des deux organisations constituent la priorité absolue, en particulier dans le contexte de la pandémie. L'APWD a donc élaboré un plan d'intervention en réponse à la pandémie, ainsi que d'autres politiques et procédures visant à assurer la sécurité dans le milieu de travail et à protéger la santé des employés. BNA a aussi créé un protocole de sécurité relatif à la COVID-19 (Protéger les Canadiens de la COVID-19).
- Alors que Windsor passait à la phase trois (3) du plan de déconfinement de l'Ontario à l'été 2020, l'APWD commençait la préparation d'initiatives visant au retour de ses employés dans les bureaux. Bien que le travail à domicile demeure le modèle par défaut, certains employés ont pris la décision de revenir travailler dans les bureaux de l'APWD. L'APWD a rendu la formation à la santé et à la sécurité concernant la COVID-19 obligatoire pour un retour dans le milieu de travail. De plus, l'APWD a créé une vidéo à l'intention des employés qui reviennent dans les bureaux. Elle présente les protocoles de protection de la santé et de la sécurité dans le milieu de travail dans le contexte de la COVID-19. L'organisation fournit aussi une trousse de bienvenue qui comprend notamment des masques, du désinfectant pour les mains et un outil sans contact. Pour renforcer encore la protection de la santé et de la sécurité, l'APWD exige de ses employés qui entrent dans les bureaux qu'ils répondent à un questionnaire de dépistage de la COVID-19. Cette procédure permet de s'assurer que les employés satisfont aux exigences relatives à la santé pour le retour dans les bureaux. Remarque : Avec la deuxième vague de COVID-19, le travail à distance est devenu le modèle par défaut. L'APWD maintiendra aussi les mesures de surveillance et mettra en œuvre les politiques du gouvernement du Canada relatives à la santé et à la sécurité dans le contexte de la COVID-19 (Protéger les Canadiens de la COVID-19, Aider les Canadiens durant la pandémie).
- En vertu de l'accord du projet, les bâtiments du PDE doivent satisfaire la certification Argent du programme LEED, et l'infrastructure linéaire (routes et ponts) doit être conforme à la certification Argent du programme Envision; le projet est axé sur l'obtention de la certification Platine du programme Envision. Cette désignation démontre le travail de durabilité qui a été réalisé dans le cadre de ce projet, y compris le développement de friches industrielles, des mesures de durabilité intégrées telles que des bâtiments à haut rendement et des conseils communautaires aux plus hauts niveaux. (Reconstruire en mieux : un programme de résilience pour la classe moyenne).
- L'APWD soutient BNA dans son engagement envers les réseaux de l'emploi, les syndicats et les associations professionnelles locaux pour le recrutement de talents nécessaires à la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe. BNA a rencontré les entreprises, les organisations et les syndicats locaux pour discuter de possibilités de partenariat. Les représentants de

l'organisation ont également rencontré ceux d'établissements d'enseignement pour contribuer au développement de la prochaine génération de travailleurs spécialisés. On prévoit la création de 2 500 emplois directs sur le terrain, y compris avec des embauches directes, des sous-traitants et du personnel de soutien ainsi que d'importants avantages économiques pour l'ensemble de la région (Rebâtir en mieux – une stratégie pour améliorer la résilience de la classe moyenne).

- Le Plan d'avantages pour la communauté du projet du pont international Gordie-Howe comprend deux parties : une stratégie de développement et de participation de la main-d'œuvre et une stratégie d'infrastructure de quartier. Le plan et ses parties correspondent à de nombreuses priorités du gouvernement.

Dans le cadre de ce plan, des initiatives visent à promouvoir l'embauche de membres des communautés locales et d'Autochtones, ainsi que le recours à des entrepreneurs issus de ces communautés pendant la phase de conception-construction.

De plus, plusieurs initiatives comprendront des mesures d'amélioration et d'expansion des parcs et des sentiers polyvalents, la création de forums économiques, ainsi que des investissements dans des activités de renforcement des modèles écologiques et des projets artistiques communautaires. (Le pays pour lequel nous menons ce combat, Rebâtir en mieux – une stratégie pour améliorer la résilience de la classe moyenne).

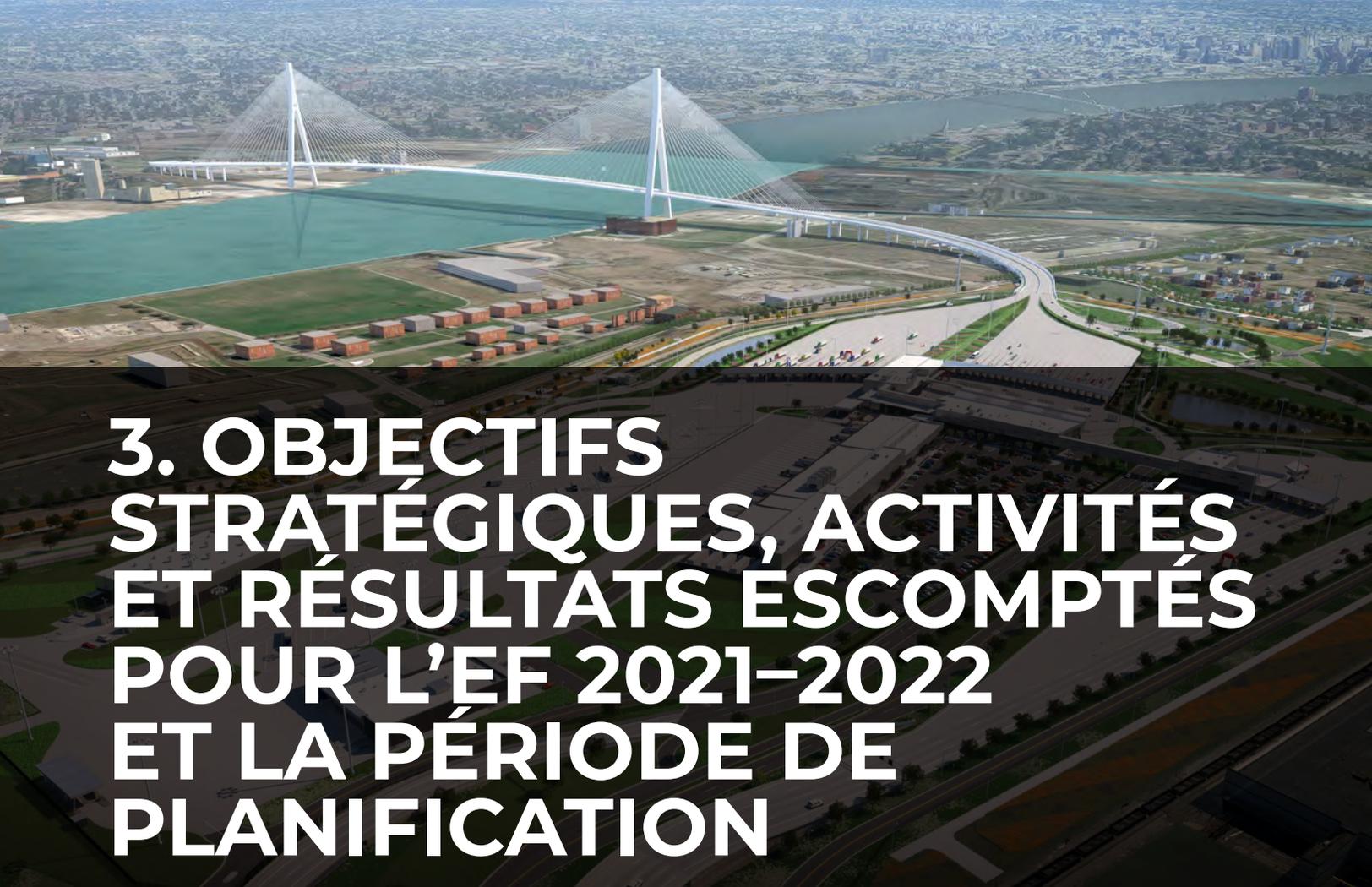
- L'APWD évalue et met à jour chaque année son plan exhaustif pour les Premières Nations, qui comprend une approche ciblée auprès de la Première Nation de Walpole Island pour s'assurer que les engagements pris au cours de l'étude sur le passage frontalier international de la rivière Détroit sont respectés, ainsi qu'un renforcement de l'engagement auprès de la Première Nation de Caldwell. Pour ce faire, l'APWD a poursuivi ses réunions trimestrielles avec les représentants de la Première Nation de Walpole Island, et elle a commencé à organiser des réunions trimestrielles avec la Première Nation de Caldwell (Le pays pour lequel nous menons ce combat).

2.5 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada

Aux termes de l'article 138 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), les sociétés d'État doivent faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans. Le Bureau du vérificateur général (BVG) a avisé l'APWD de son intention de commencer le processus de planification de l'examen spécial en février 2021.

L'APWD poursuit ses activités de préparation à l'examen spécial du BVG, qui devrait être achevé d'ici octobre 2022 selon les prévisions. Un responsable du programme d'audit s'est joint à l'APWD et travaille en étroite collaboration avec les fonctions d'amélioration du rendement et de gestion des risques pour mener des examens de conformité des processus dans toutes les unités opérationnelles de l'entreprise. Grâce à ces examens de conformité des processus, tous les risques liés aux lacunes des processus et des procédures sont documentés, des plans d'action sont mis en œuvre pour y remédier et des mesures de suivi sont appliquées pour s'assurer que les risques liés aux lacunes sont atténués par le développement et la conformité des processus. La fonction d'amélioration du rendement travaille en étroite collaboration avec les experts en la matière appropriés dans chaque département pour établir les meilleures politiques, processus et procédures de leur catégorie. L'état d'avancement des activités préparatoires est communiqué au comité d'audit du conseil d'administration de l'APWD sur une base trimestrielle.

L'APWD travaillera en étroite collaboration avec le BVG pendant la période d'examen spécial et, une fois cette période terminée, l'APWD travaillera pour traiter et mettre en œuvre les conclusions et les recommandations de l'examen spécial.



3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS ÉSCOUPÉS POUR L'EF 2021-2022 ET LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Pour l'EF 2021-2022 et la période de planification, les objectifs stratégiques, les activités et les résultats attendus de l'APWD correspondent à ceux du plan d'entreprise de l'EF 2020-2021, qui comprennent :

- la poursuite de l'exécution du mandat de l'APWD grâce à une gouvernance solide;
- la collaboration avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet du pont international Gordie-Howe;
- le maintien de la participation de l'actionnaire et des parties prenantes pour continuer à assurer le soutien;
- la mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers l'exploitation.

Un nouvel objectif supplémentaire concerne :

- la garantie du succès de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe.

Pour l'EF 2021-2022 et la période de planification, l'objectif principal de l'APWD est de remplir son mandat, qui comprend la supervision de la conception et de la construction du projet du pont international Gordie-Howe et de la garantie que les travaux effectués sont conformes à l'accord de passage et à l'accord de projet, conformément aux normes d'une bonne gouvernance d'entreprise.



3.1 La poursuite de l'exécution du mandat de l'APWD grâce à une gouvernance solide

Au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD continuera de remplir son mandat en supervisant la conception et la construction du projet du pont international Gordie-Howe et en s'assurant que les travaux effectués sont conformes à l'accord sur le passage et à l'accord du projet.

Pour remplir le mandat prescrit de l'APWD, cet objectif comprend les activités suivantes :

- la facilitation des travaux de conception et de construction du projet du pont international Gordie-Howe;
- les travaux préliminaires sur les sites – les activités en lien avec les biens immobiliers américains;
- la poursuite du développement de l'organisation.

3.1.1 Facilitation de la conception et de la construction du projet du pont international Gordie-Howe

En octobre 2018, la phase de conception-construction du pont international Gordie-Howe a officiellement commencé, avec le début des travaux de conception et de construction du projet du pont international Gordie-Howe. La figure suivante présente le calendrier de la phase de conception-construction.

Figure 2 : Calendrier sommaire de la phase de conception-construction

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Démarrage du projet	■						
Conception	■	■	■	■			
Construction	■	■	■	■	■	■	■
Remise et mise en service						■	■

À titre d'exemple d'avancement du projet, les activités de travaux préliminaires au Canada, les travaux avancés aux États-Unis et l'acquisition de propriétés sont achevés. De plus, la conception est bien avancée et les progrès de la construction sont en cours ou la construction est achevée pour les

quatre (4) composantes du projet du pont international Gordie-Howe, notamment les fondations de la composante du pont qui sont achevées, et les travaux de terrassement sur les points d'entrée qui sont pratiquement terminés.

Concernant le travail tout au long du projet, les activités de conception-construction seront axées sur les points suivants :

- la construction des tours du pont et la production de l'acier destiné à la structure en acier du tablier;
- le début des travaux des points d'entrée américain et canadien;
- l'élargissement de l'échangeur I-75 du Michigan et la construction d'un viaduc.

Il faut noter que les incidences de la pandémie de COVID-19 sont évaluées de façon continue.

En assurant la supervision du projet du pont international Gordie-Howe, l'APWD exécute des activités qui représentent une saine gouvernance d'entreprise dans l'intendance du projet. Ces activités comprennent :

- la gestion continue du budget du projet;
- la gestion des risques et le renforcement du cadre de prise de décisions en matière de risque et d'exécution des stratégies connexes;
- la gestion du changement, en particulier le travail de l'APWD sur la préparation opérationnelle.

3.1.2 Travaux préliminaires sur les sites – Activités en lien avec les biens immobiliers américains

Pour l'EF 2021-2022, la préparation du site implique certaines activités liées aux propriétés américaines.

Comme indiqué dans la section 2, en 2020, le MDOT a reçu et remis le reste des propriétés requises aux États-Unis pour le PDE américain et l'échangeur du Michigan.

3.1.3 Poursuite du développement de l'organisation

Au fur et à mesure que l'APWD progresse dans cette priorité (comme indiqué à la section 2), pour l'EF 2021-2022, l'APWD cherchera à maintenir une équipe qualifiée et habilitée pour réaliser son mandat : la supervision de la construction du projet du pont international Gordie-Howe, avec l'étendue et la profondeur d'expérience appropriée de son équipe afin que le projet puisse progresser efficacement, dans les délais prévus.

L'APWD continuera également de concentrer ses efforts sur la préparation des ressources pour la préparation opérationnelle et la phase d'exploitation. Sur la base du plan de travail de préparation opérationnelle de l'APWD et des activités de conception-construction actuelles et du projet, l'évaluation de la capacité de la main-d'œuvre a identifié l'anticipation d'un besoin de postes supplémentaires, car cette phase du projet est différente de la construction.

À mesure que l'APWD continue de croître en tant qu'organisme, elle continuera de concentrer ses efforts sur l'élaboration, la mise en œuvre et le maintien des politiques, procédures et plans nécessaires pour soutenir son mandat et les exploitations de la société d'État. L'APWD cherchera

à conserver et à attirer des employés compétents et talentueux, et poursuivra ses efforts pour donner la priorité aux employés en favorisant l'engagement des employés, en mettant l'accent et en promouvant sa culture d'entreprise et ses valeurs fondées sur la confiance, la collaboration, la responsabilité, la célébration de la diversité, l'égalité et l'inclusion. L'APWD continuera également de comparer et d'ajuster la rémunération totale pour assurer la compétitivité.

3.2 Collaboration avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet du pont international Gordie-Howe

Tout au long de la phase de conception-construction et au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD a collaboré étroitement avec BNA pour faire avancer le projet du pont international Gordie-Howe. Les efforts de l'APWD visant à s'assurer que les décisions concernant le projet sont prises en toute connaissance de cause ont concerné :

- la conformité du comportement organisationnel;
- la poursuite de l'exécution des plans de supervision.

3.2.1 Conformité du comportement organisationnel

Tout au long du prochain exercice financier et du reste de la phase de conception-construction, l'APWD continuera son rôle de surveillance active du projet et travaillera avec BNA pour aligner le comportement organisationnel qui répond aux exigences de l'accord de projet. Les actions suivantes se poursuivront, notamment :

- les réunions entre les conseils d'administration et des discussions à l'échelon des directions;
- les discussions au niveau des directions, avec les conseils d'administration et les dirigeants de BNA;
- les activités du comité de gestion de la qualité.

Au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD continuera d'utiliser ces mécanismes pour renforcer la collaboration en vue de l'optimisation du rendement du projet, car ils se sont révélés efficaces pour assurer la coopération de l'APWD et de BNA sur l'alignement des processus. L'APWD s'engagera également, en collaboration avec BNA, pour générer des gains d'efficacité potentiels sur les problèmes émergents.

3.2.2 Poursuite de l'exécution des plans de supervision

En plus de ses efforts pour la surveillance du projet du pont international Gordie-Howe, l'APWD continuera à appliquer son approche stratégique pour assurer son mandat de supervision, comme on le décrit dans la partie 2.3.1, grâce aux mécanismes suivants :

- des réunions de cadre de gouvernance du projet;
- des réunions hebdomadaires avec BNA;
- l'engagement d'experts externes sur des projets P3;
- le rôle de supervision de l'ingénieur du projet;
- le rôle de supervision du personnel de l'APWD.

En plus de ces divers rôles et réunions, l'APWD fournit des mises à jour de supervision de projet sur l'action dans tous les domaines d'activité, y compris en faisant remonter les problèmes par la voie hiérarchique. Au cours de l'EF 2021-2022, en utilisant ces mécanismes, l'APWD espère stimuler davantage le rendement du projet en trouvant les domaines de non-conformité à l'accord du projet, puis en collaborant avec BNA pour rectifier ces problèmes.

3.3 Maintien de la participation de l'actionnaire et des parties prenantes pour continuer à assurer le soutien

L'engagement de l'APWD auprès de l'actionnaire (le gouvernement du Canada), des parties prenantes, des Premières Nations, de l'État du Michigan et du public demeurera un élément critique de la réussite du pont international Gordie-Howe. L'APWD continuera à s'engager dans des activités de communication et de sensibilisation cohérentes pour tenir ces groupes informés des progrès du projet, et pour maintenir la transparence. L'APWD continue de concentrer ses efforts sur la gestion des attentes, le renforcement de la confiance et le maintien du soutien.

De plus, lors de la préparation de la phase d'exploitation du projet, l'APWD a l'intention de consulter les futurs utilisateurs et de mettre en œuvre des stratégies de commercialisation ciblées dans le but d'établir une structure de péage compétitive et d'inviter les entreprises à tirer parti des avantages du projet.

3.3.1 Mobilisation de l'actionnaire

La mobilisation des parties prenantes sera assurée grâce à un partenariat continu et à la mobilisation d'Infrastructure Canada, le ministère de portefeuille de l'APWD. Comme on l'a établi dans le cadre du budget précédent et des approbations de projets (de la phase d'acquisition à la phase de conception-construction), l'APWD continuera à transmettre des rapports au comité du SMA et au comité du SM. Par ailleurs, l'APWD continuera ses activités de mobilisation des ministères fédéraux pour garantir la conformité à la législation et se préparer à la phase opérationnelle (futurs détenteurs du titre, usagers et exploitation des investissements).

3.3.2 Mobilisation des parties prenantes

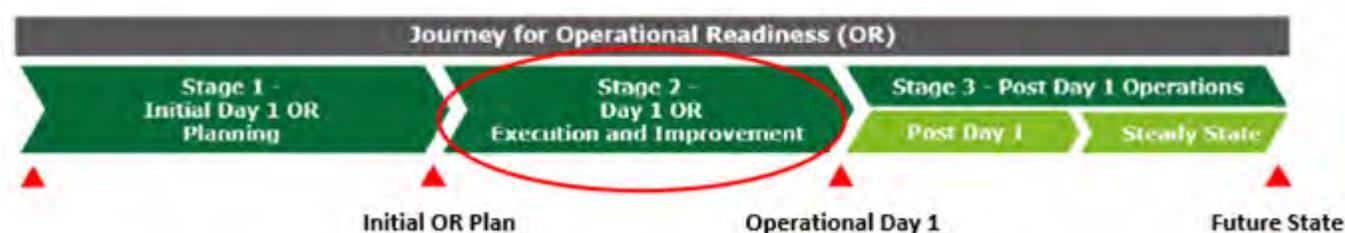
- a) Premières Nations – Les efforts continus de mobilisation des peuples autochtones de la Première Nation de Walpole Island et de la Première Nation de Caldwell.
- b) Intervenants liés à la transition vers l'exploitation : dans le cadre de la préparation de la phase d'exploitation, l'APWD entend consulter les futurs utilisateurs et mettre en œuvre des stratégies de commercialisation ciblées dans le but d'établir une structure de péage compétitive et d'inviter les entreprises à tirer parti des avantages du pont international Gordie-Howe.
- c) Michigan : continuer à gérer et renforcer la relation avec le Michigan (copropriétaire du pont). Afin d'améliorer ses relations avec l'État du Michigan, l'APWD a nommé un vice-président en tant qu'agent de liaison avec cette partie. L'objectif principal de ce nouveau rôle est de s'assurer que les obligations de l'APWD en vertu de l'accord sur le passage sont respectées.
- d) Public : cela comprend la démonstration du soutien de l'APWD à la communauté par la supervision de la prestation du plan des avantages communautaires, la transparence continue et les rapports au public et aux médias, et le positionnement de l'APWD en tant

qu'entreprise citoyenne qui soutient la réputation et l'engagement des futurs utilisateurs. L'APWD continuera à s'engager dans des activités de communication et de sensibilisation cohérentes pour tenir le public et les autres parties prenantes informés de l'avancement du projet et pour maintenir la transparence. L'APWD concentrera également ses efforts sur la gestion des attentes, le renforcement de la confiance et le maintien du soutien parmi ces groupes.

3.4 Mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers l'exploitation

Le plan de gestion de la préparation opérationnelle, y compris un plan de travail intégré sur la préparation opérationnelle, a été achevé en septembre 2020. Au cours de la période de planification, l'APWD se concentrera sur la mise en œuvre du plan de travail de préparation opérationnelle dans le cadre de l'organisation de la transition vers la phase opérationnelle.

Figure 3 : Étapes de la préparation opérationnelle



Au cours de la période 2021-2022, l'APWD se concentrera sur plusieurs aspects du plan de travail de préparation opérationnelle, y compris le péage. Plus précisément, au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD établira une stratégie de consultation sur les péages pour éclairer le déploiement de sa stratégie de péage. Parmi les autres actions qui seront entreprises d'ici la fin de l'exercice financier, l'APWD vise à :

- établir un groupe de travail sur le péage et les possibilités d'affaires;
- élaborer un plan de recherche identifiant tous les domaines d'étude, notamment :
 - en identifiant toutes les parties prenantes existantes et potentielles;
 - en explorant les pratiques exemplaires dans l'élaboration d'autres services axés sur le client;
 - en réalisant des études de marché primaires et secondaires;
 - en examinant les programmes de fidélité des concurrents ainsi que des programmes d'autres territoires de compétence;
 - en définissant d'autres sources de revenus potentielles (publicité, analyse de données, location);
 - en optant pour des modes de perception des droits de péages et des technologies émergentes;
 - en étudiant les exigences du gouvernement du Canada concernant les tarifs de péage;
 - en explorant l'interopérabilité avec d'autres agences de péage.

3.5 Garantir le succès de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe

Une fois la phase de conception-construction du projet achevée, l'APWD commencera l'exécution d'un autre aspect important de son mandat : l'exploitation du pont international Gordie-Howe.

Les processus de planification envisagés et adoptés pour le premier jour et après l'ouverture seront mis en œuvre. L'objectif de l'APWD au cours de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe sera la connectivité du système. Plus précisément, l'APWD cherchera à assurer le bon fonctionnement et l'efficacité de la circulation des personnes et des marchandises, à fournir un lien efficace et de grandes capacités entre l'autoroute 401 en Ontario et l'Interstate I-75 au Michigan en assurant, entre autres, une collaboration continue avec les agences frontalières (ASFC et CBP) et les autorités de transport de l'Ontario et du Michigan (le ministère des Transports de l'Ontario et le MDOT, respectivement).

L'APWD accordera une attention particulière à tous les aspects des exploitations, en s'assurant que l'organisation a la souplesse nécessaire pour modifier et gérer tout aspect des exploitations qui ne fonctionne pas de manière optimale. L'accent mis par l'APWD sur le client dans toutes les zones du pont international Gordie-Howe lui permettra d'atteindre son objectif de devenir le point de traversée de choix.

Au cours de la première année de fonctionnement, l'APWD gèrera, supervisera et mettra en œuvre les éléments suivants, et veillera à ce que :

- tous les aspects techniques du pont et des PDE fonctionnent efficacement;
- les systèmes de péage, à l'avant et à l'arrière de la ligne, fonctionnent efficacement;
- un accès approprié aux systèmes opérationnels clés de BNA et à des rapports établis depuis ces systèmes soit disponible pour l'APWD;
- les principaux mécanismes de communication de l'information financière et de contrôle soient en place;
- les politiques mises en place pour le sentier polyvalent répondent aux attentes des clients, tout en étant alignées sur les politiques de l'ASFC et du CBP des É.-U.

L'APWD fournira également des propositions de valeur clés pour les clients, notamment :

- des tarifs de péage compétitifs;
- un programme de fidélité compétitif qui reflète les besoins des clients;
- une expérience de traversée quasi fluide qui crée une valeur ajoutée;
- une application de traversée de l'APWD qui soit fonctionnelle et efficace, reflétant les besoins des clients.



4. RISQUES

L'APWD considère que la gestion des risques doit être une responsabilité partagée au sein de l'organisation. En conséquence, le conseil d'administration de l'APWD et les comités connexes sont responsables de la supervision, le président du conseil de supervision des risques de l'APWD est responsable des programmes, et le premier dirigeant ainsi que tous les employés sont responsables de la gestion des risques dans leurs domaines de responsabilité.

Les politiques de gestion des risques garantissent une approche de gestion des risques cohérente, complète et à l'échelle de l'entreprise qui est intégrée aux processus de planification, de prise de décisions et d'exploitation.

L'APWD surveille et gère son profil de risque. L'organisation assure également un suivi des risques qui affectent le plus le projet. L'APWD assurera régulièrement des présentations sur les risques auprès du comité du SMA et du comité du SM.

5. VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

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

Tableau 3 : État de la situation financière

	Chiffres réels	Estimations	Budget			
			2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (milliers de \$)						
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	165,123	133,575	74,764	36,159	26,055	22,341
Dus à BNA	620,623	640,731	661,491	671,193	657,374	643,107
Autres passifs	206,795	305,894	397,702	445,795	16,943	13,229
TOTAL DES PASSIFS	827,418	946,625	1,059,193	1,116,988	674,317	656,336
ACTIFS FINANCIERS NETS	-662,295	-813,050	-984,429	-1,080,829	-648,263	-633,996
Immobilisations corporelles	2,073,496	2,710,092	3,623,850	4,256,332	4,753,252	4,806,479
Charges payées d'avance	11,990	8,371	4,751	1,132	250	250
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	2,085,486	2,718,463	3,628,601	4,257,464	4,753,501	4,806,728
EXCÉDENT ACCUMULÉ	1,423,191	1,905,413	2,644,172	3,176,635	4,105,239	4,172,732

Tableau 4 : État des résultats*

	Chiffres réels	Estimations	Budget			
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (milliers de \$)						
Projet du pont international Gordie-Howe	134,641	135,477	206,285	161,203	132,852	58,105
Services internes	9,895	1,910	16,785	17,878	19,683	19,244
Travaux effectués pour des agences gouvernementales	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES DÉPENSES	144,536	137,387	223,070	179,081	152,535	77,349
Paiements de transfert – Crédits	463,800	619,609	961,830	711,544	1,081,138	144,843
Remboursement des Crédits	-18,050	0	0	0	0	0
Paiements de transfert – Recouvrements	0	0	0	0	0	0
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	445,750	619,609	961,830	711,544	1,081,138	144,843
EXCÉDENT D'EXPLOITATION ANNUEL (DÉFICIT)	301,214	482,222	738,760	532,463	928,603	67,494

* L'APWD travaillera à la phase de conception-construction pendant la majeure partie de la période de planification. Tous les revenus proviendront des transferts gouvernementaux, principalement des crédits.

Tableau 5 : Sommaire des coûts d'exploitation et d'immobilisations

	Chiffres réels	Estimations	Budget			
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (milliers de \$)						
APWD, profil d'exploitation	121,058	117,662	198,265	164,471	234,762	92,751
APWD, profil de capital	319,616	501,947	763,565	547,073	846,377	52,093
Total	440,674	619,609	961,830	711,544	1,081,138	144,843

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

Conseil d'administration

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

Tableau 6 : Composition du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration de l'APWD

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (A) Date d'échéance (E)	Type de nomination	Rémunération
Dwight Duncan	Président du conseil d'administration Membre du comité de vérification Membre du comité des communications et de la sensibilisation (d'office) Membre du comité de gouvernance et des RH (d'office) Comité de supervision du projet (d'office)	(A) 2016-01-01 (E) 2021-11-30* *ne recherche pas de renouvellement de sa nomination	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Titulaire; annuel (6 400 \$ à 7 500 \$)
Bryce Phillips	Premier dirigeant de l'APWD Membre du comité de supervision du projet	(A) 2018-07-16 (E) 2023-07-15	Nomination à temps plein À titre amovible	•Premier dirigeant-4 (226 000 \$ à 265 800 \$)
Karla Avis	Administratrice Membre du comité de vérification Membre du comité des communications et de la sensibilisation Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Marie Campagna	Administratrice Présidente du comité de vérification Membre du comité de gouvernance et des RH Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-02-07 (E) 2022-02-06	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (A) Date d'échéance (E)	Type de nomination	Rémunération
Judi Cohen	Administratrice Présidente du comité des communications et de la sensibilisation Membre du comité de gouvernance et des RH Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Shelly Cunningham	Administratrice Présidente du comité de gouvernance et des RH Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
André Juneau	Administrateur Membre du comité des communications et de la sensibilisation Membre du comité de supervision du projet	(A) 2018-10-01 (E) 2022-09-30	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Rish Malhotra	Administrateur Membre du comité de vérification Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Michael J. Mueller	Administrateur Membre du comité des communications et de la sensibilisation Président du comité de supervision du projet	(A) 2018-05-03 (E) 2022-05-02	À titre amovible	•Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) •Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)

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

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

- **Comité de vérification** — Ce comité s'acquitte de ses obligations stipulées dans l'article 148 de la LGFP; il est notamment responsable de l'examen des états financiers vérifiés (annuels) et non vérifiés (trimestriels), du rapport annuel du Bureau du vérificateur général, des vérifications internes et des systèmes internes de contrôle et de gestion du risque de l'entreprise.
- **Comité de gouvernance et des ressources humaines** – Appuie et conseille le conseil d'administration de l'APWD sur les questions relatives aux ressources humaines (notamment la rémunération) et l'établissement de pratiques efficaces de gouvernance de l'entreprise.
- **Comité des communications et de la sensibilisation** – Aide le conseil d'administration de l'APWD en ce qui a trait aux stratégies de communication et aux efforts de relations avec les parties intéressées de l'APWD. Ce comité peut formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration de l'APWD concernant certains aspects comme les stratégies gouvernementales, les stratégies relatives aux parties intéressées, les stratégies relatives aux médias et les stratégies de relations publiques de l'APWD.
- **Comité de supervision du projet** – Aide le conseil d'administration de l'APWD à superviser et à tenir la direction à ses responsabilités en vertu de l'accord du projet. Le comité évalue les principaux indicateurs de rendement et les risques et fournit des recommandations au conseil d'administration pour s'assurer que le projet est géré de manière appropriée.

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

Cadre législatif

La partie X de la LGFP prévoit que le conseil d'administration de la société d'État est responsable de la gestion des affaires et des activités de la société. Par exemple, les devoirs et les responsabilités de l'APWD comprennent : l'établissement des objectifs et de l'orientation de la société; la bonne gouvernance, la surveillance du rendement financier, l'approbation des budgets et des états financiers, l'approbation des politiques et des règles administratives, ainsi que la définition et la gestion des risques. Conformément à la LGFP, les membres du conseil d'administration de l'APWD sont tenus d'agir avec honnêteté, diligence, soin et de bonne foi. Ils doivent respecter les conditions établies dans les règles administratives de la société, notamment pour prévenir les conflits d'intérêts, et ils doivent se récuser du processus décisionnel sur les questions qui pourraient constituer un conflit d'intérêts.

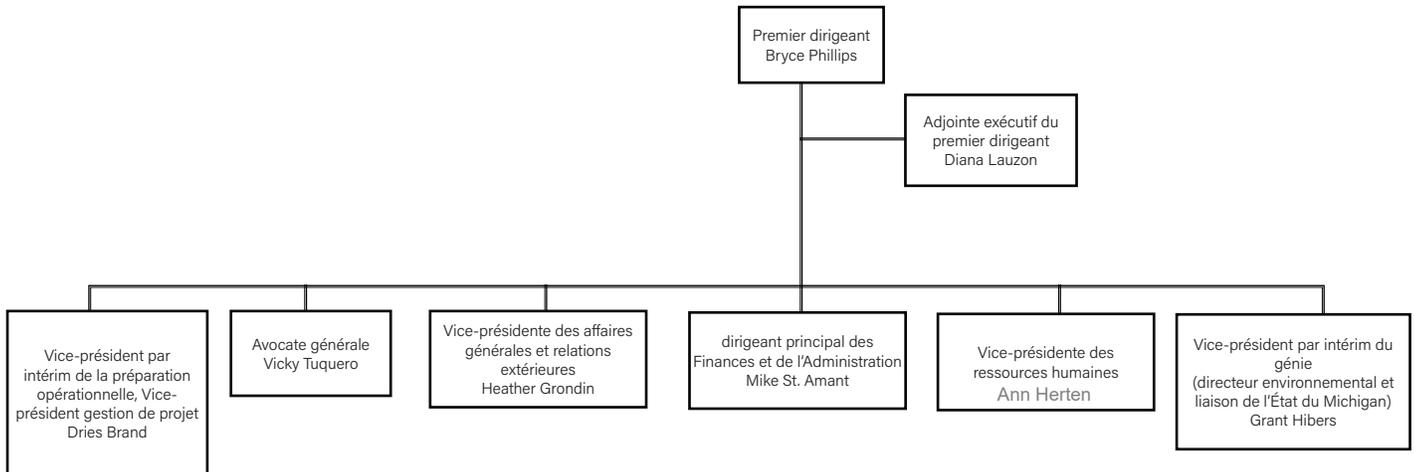
L'APWD a jeté des bases solides en vue d'assurer une saine gouvernance de la société. Comme indiqué précédemment, le conseil d'administration a mis sur pied un comité de vérification (comme l'exige l'article 148 de la LGFP), un comité de gouvernance et des ressources humaines, un comité des communications et de la sensibilisation et un comité de supervision du projet pour l'aider à s'acquitter de ses devoirs et de ses responsabilités.

Structure organisationnelle

Le premier dirigeant assure la supervision des opérations courantes de l'APWD, conformément aux directives du conseil d'administration. Le premier dirigeant de l'APWD, Bryce Phillips, a été nommé en juillet 2018.

L'équipe de direction, qui relève du premier dirigeant, est composée des postes suivants, comme indiqué dans la figure, ci-dessous.

Figure 4 : Équipe de la haute direction de l'APWD



Comité du SMA et du SM

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

En octobre 2021, le comité du SMA s'était réuni à douze (12) reprises.

Le comité du SM doit se réunir deux fois par an, il est composé du SM d'Infrastructure Canada et de membres du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil privé et du ministère des Finances du Canada. Le rôle de ce comité est de surveiller le projet, et de s'assurer qu'une bonne rentabilité et des retombées pour les Canadiens et les communautés de la région sont atteintes. Les sujets qui seront abordés lors des réunions du comité du SM comprennent l'avancement des travaux de construction, les principaux problèmes et risques rencontrés et les facteurs stratégiques à prendre en compte. De plus, ce comité reçoit une mise à jour trimestrielle sur les dépenses du projet issues du budget alloué.

Annexe 2 – Résultats escomptés

Les résultats escomptés par l'APWD sont fondés sur les objectifs et les activités décrits à la partie 3 de ce sommaire du plan d'entreprise.

Tableau 7 : Résultats escomptés pour l'APWD et le projet du pont international Gordie-Howe

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Conception des composantes du projet, réalisée en temps opportun et conformément au budget	Indicateurs clés de rendement associés au calendrier et aux coûts	Le rendement relatif aux coûts et le rendement relatif au calendrier de BNA sont mesurés, respectivement, par l'indice de rendement relatif aux paiements et l'indice de rendement relatif au calendrier, conformément aux engagements de l'accord du projet. La fin de la conception est prévue pour décembre 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la durée des activités par rapport au calendrier des travaux de conception-construction de BNA. • Présentation par BNA du rapport mensuel sur les travaux du projet soumis au Comité de la conception-construction. • Comité d'accord du projet, notamment les examens des indicateurs clés de rendement, qui comprennent les coûts et le calendrier.
Les premiers travaux canadiens sont achevés dans les délais et dans les limites du budget	Achèvement de la route d'accès périphérique, déplacement des services publics, remblai et nivellement	Achevé en 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des progrès par rapport aux travaux préliminaires d'Amico et aux calendriers de transmission. • Comité d'examen hebdomadaire des projets

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Achèvement du déplacement des services publics américains en temps opportun et conformément au budget	Achèvement du déplacement des services publics américains	Achevé en 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des progrès par rapport au calendrier de DTE • Comité d'examen hebdomadaire des projets
Préparation du plan de transition vers l'exploitation	Création et mise en œuvre du plan de gestion de préparation opérationnelle	Atteint en septembre 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • s.o.
Construction des composantes du projet, en temps opportun et conformément au budget	<p>Délai : construction des composantes du projet achevée</p> <p>Budget : ratio des coûts au budget</p>	<p>Les coûts et le calendrier de BNA sont mesurés selon l'indice de rendement des paiements et conformément aux engagements de l'accord du projet.</p> <p>En outre, la mesure du rendement par rapport au calendrier de BNA fait l'objet d'un suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet • BNA a fait état du rendement prévu, comme en témoigne le rapport mensuel sur les travaux du projet. La mesure des travaux de conception est basée sur le niveau d'effort, tandis que celle des travaux de construction est basée sur la durée des activités (au moment de la rédaction et sous réserve de modification).
Les parcelles américaines sont en possession et jugées prêtes pour le projet	<p>Les parcelles restantes sont en possession</p> <p>Les parcelles restantes en possession sont considérées comme prêtes pour le projet au cours de l'année civile 2020</p>	<p>Achevé en septembre 2020</p> <p>Achevé en décembre 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs du MDOT, tels qu'identifiés dans l'annexe de propriétés aux É.-U.

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Livraison d'un plan de retombées locales mettant l'accent sur l'infrastructure et la participation des travailleurs et des entrepreneurs locaux.	Mobilisation du public autour du plan de retombées locales; Transparence quant à la réalisation du plan de retombées locales; Contrôle de la cohérence des messages pour l'ensemble des partenaires du projet quant aux retombées locales	Application du plan de retombées locales avec BNA. Les cibles atteintes à l'EF 2020-2021 et se poursuivant au cours de la période de planification comprennent : <ul style="list-style-type: none"> • l'inclusion des retombées locales comme un sujet clé lors des présentations et des activités de participation du public (le cas échéant). Pour l'EF 2020-2021, l'APWD est parvenu à ce résultat dans le cadre d'une réunion communautaire trimestrielle et de mises à jour générales sur le projet présentées aux médias et aux groupes de parties prenantes concernés; • la publication de rapports et des réunions avec le groupe communautaire local sur une base trimestrielle. Achievé à l'EF 2020-2021. Les rapports trimestriels ont commencé avec T1 de l'EF 2020-2021. Réunions avec un groupe communautaire local chaque trimestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi; • Surveillance des médias; • Surveillance des demandes d'information du public; • Surveillance des médias sociaux; • Évaluation du plan de communication; • Réunions régulières
Stratégie globale de mobilisation des parties prenantes pendant la construction, conformément aux exigences de l'accord du projet, en vue d'entretenir et d'intensifier une communauté de parties intéressées favorables	L'APWD poursuivra ses efforts pour accroître sa présence aux niveaux national et binational, pour rechercher et exploiter des partenariats avec des agences de développement économique et de main-d'œuvre, pour la gestion de la réputation, pour la réalisation d'activités spécifiques visant à soutenir la participation des Premières Nations au projet	Participation à des conférences nationales. Activité continue sur toute la période de planification. Remarque : De nombreuses conférences nationales ont été annulées du fait de la pandémie de COVID-19. La participation aux conférences virtuelles a repris au T3. Mise à jour annuelle et mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation vaste des parties prenantes, achevée à l'EF 2020-2021, mais en cours pour la période de planification. Organisation de réunions avec les groupes des Premières Nations. À l'EF 2020-2021, l'APWD a organisé des réunions trimestrielles avec des représentants de Premières Nations (Première Nation de Walpole Island et Première Nation de Caldwell).	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi; • Surveillance des médias; • Surveillance des médias sociaux; • Rétroaction des parties prenantes

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Mise en œuvre du plan de transition vers l'exploitation	Mise en œuvre du plan de gestion de préparation opérationnelle	Atteinte de jalons définis dans le plan de travail de la préparation opérationnelle intégré pour 2021-2022 jusqu'à 2023-2024	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet • Suivi des jalons du plan de préparation opérationnelle
Planification et réalisation des travaux associés à la consultation sur les tarifs de péage et définition d'une stratégie de commercialisation ciblée pour promouvoir l'utilisation du pont	Développer une compréhension du macro-environnement afin de déterminer la meilleure façon de s'engager en ce qui concerne le péage, y compris les exigences concernant le moment où les tarifs de péage doivent être fixés et les futures stratégies de commercialisation	<p>Élaborer un plan pour un engagement et une consultation plus larges liés au péage à la suite du plan de gestion de la préparation opérationnelle au cours de l'EF 2020-2021. Atteint.</p> <p>Création d'un plan de commercialisation en plusieurs étapes à l'EF 2021-2022. Les travaux préalables ont commencé au T3 de l'EF 2020-2021 avec la cartographie de parcours et l'évaluation des besoins de la clientèle.</p> <p>Début des efforts de sensibilisation initiale des futurs usagers ciblés afin de soutenir la planification des activités des tiers au cours de l'EF 2022-2023 (première phase du plan de commercialisation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi; • Surveillance
Perfectionnement de la connectivité du système aux fins d'amélioration du flux continu de personnes et de marchandises	Le pont assure une connexion directe entre la route 401 (Ontario) et l'Interstate I-75 (Michigan).	Application de la stratégie de consultation sur le péage. Les activités menées tout au long de l'EF 2020-2021 comprennent la définition des parties prenantes aux fins de consultation, le lancement de consultations externes sur le péage, des études primaires et secondaires (enquêtes, groupes de discussion, examen des statistiques et des études existantes), la définition de politiques internes sur le péage et la définition de pratiques exemplaires concernant le service à la clientèle. Au cours de la période de planification on définira, on mettra à jour ou on procédera à des études sur les volumes de circulation, le péage et d'autres sources de revenus.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Perfectionnement de la connectivité du système aux fins d'amélioration du flux continu de personnes et de marchandises	Le pont assure une connexion directe entre la route 401 (Ontario) et l'Interstate I-75 (Michigan).	<p>Une fois le passage ouvert à la circulation publique, il constituera un axe de circulation efficace à capacité élevée entre la route 401 en Ontario et l'Interstate I-75 au Michigan.</p> <p>Les opérations de surveillance et de mise en œuvre des exploitations comprendront le traitement du péage (le pont international Gordie-Howe fera appel à des méthodes de contrôle de la circulation à la fine pointe de la technologie), le recours aux systèmes de contrôle de la circulation, la création des niveaux de service, la définition de la disponibilité des installations et l'autorisation des charges volumineuses et dangereuses.</p> <p>On mettra en œuvre des systèmes à la fine pointe de la technologie, tels que des systèmes de surveillance de l'intégrité des routes, des systèmes d'information routière et météorologique et des systèmes surélevés pour l'affichage des messages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet
Garantie de la durabilité et de la longévité, et minimisation des effets sur l'environnement	Obtention de la note Argent des programmes LEED et Envision pour les différentes composantes du projet du pont international Gordie-Howe.	<p>Les bâtiments du PDE répondent à la norme Argent du programme LEED</p> <p>L'APWD a obtenu en décembre 2021 la note Platine du programme Envision pour garantir la longévité tout en minimisant les effets sur l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Critères pour la certification Argent du programme LEED et la certification Platine du programme Envision
Offre de possibilités de passage raisonnables et sécuritaires (p. ex., redondance du réseau)	Une fois la construction du pont international Gordie-Howe achevée, le transfert et la mise en service terminés, ce résultat aura été atteint.	Le pont international Gordie-Howe est ouvert et prêt pour un usage public (première voiture à utiliser le pont publiquement).	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Offre d'une nouvelle capacité de passage transfrontalier pour satisfaire à la demande de déplacements en hausse sur le long terme	<p>La travée offre des possibilités.</p> <p>L'APWD pourrait entreprendre une nouvelle étude de trafic axée sur les futurs volumes de trafic à long terme. Il faut noter que l'étude précédente de CDM Smith était une étude sur les revenus de péage.</p>	<p>La travée du pont international Gordie-Howe comportera six voies</p> <p>Une étude éventuelle pourrait fournir des renseignements utiles sur la circulation et les tendances à long terme</p> <p>Les services et les relations avec la clientèle constitueront une priorité pour garantir le fonctionnement du passage conforme aux attentes relatives à des installations axées sur l'expérience des clients</p> <p>Expérience positive de la clientèle avec des volumes de circulation élevés ou supérieurs aux prévisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet
Amélioration des opérations et des capacités de traitement à la frontière	<p>Le pont dispose de systèmes de traitement de la circulation efficaces.</p> <p>L'APWD peut envisager de réaliser une enquête sur l'expérience des clients entre trois (3) et cinq (5) ans d'exploitation aux fins d'évaluation de l'expérience du processus de passage du pont et de la frontière</p>	<p>L'APWD prévoit mettre en place certains systèmes pour le pont international Gordie-Howe, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • manifestes électroniques et système de préautorisation; • NEXUS; • EXPRESS. <p>L'APWD étudiera la possibilité d'avoir recours à d'autres technologies avancées pour appuyer l'amélioration des opérations avant l'ouverture du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord du projet

Annexe 3 – États financiers et budgets

Ce sommaire du plan d'entreprise est présenté conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public (NCSP). La section suivante présente l'état de la situation financière et l'état des flux de trésorerie de l'APWD.

Tableau 8 : État de la situation financière

Autorité du pont Windsor-Détroit
État de la situation financière
au 31 mars
(milliers de dollars)

(non audité)	Chiffres réels	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	2020 - 2021	2021 - 2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
ACTIFS FINANCIERS						
Espèces et quasi-espèces	42,343	78,734	57,335	18,903	9,380	6,369
Trésorerie affectée	91,350	39,402	1,140	1,140	1,140	1,140
Sommes à recevoir	31,371	15,380	16,229	16,057	15,475	14,772
Dépôts	59	59	59	59	59	59
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	165,123	133,575	74,764	36,159	26,055	22,341
PASSIFS						
Créditeurs et charges à payer	59,114	79,516	58,967	25,659	15,554	11,840
Retenues de garanties	143,204	224,901	337,346	418,747	-	-
Provision environnementale	4,477	1,477	1,389	1,389	1,389	1,389
Dus au promoteur	620,623	640,731	661,491	671,193	657,374	643,107
TOTAL DES PASSIFS	827,418	946,625	1,059,193	1,116,988	674,317	656,336
ACTIFS NETS	(662,295)	(813,050)	(984,429)	(1,080,829)	(648,263)	(633,996)
ACTIFS NON FINANCIERS						
Immobilisations corporelles	2,073,496	2,710,092	3,623,850	4,256,332	4,753,252	4,806,479
Charges payées d'avance	11,990	8,371	4,751	1,132	250	250
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	2,085,486	2,718,463	3,628,601	4,257,464	4,753,501	4,806,728
EXCÉDENT ACCUMULÉ	1,423,191	1,905,413	2,644,172	3,176,635	4,105,239	4,172,732

Tableau 9 : État des flux de trésorerie

Autorité du pont Windsor-Détroit
État des résultats
Pour l'exercice terminé au 31 mars
(milliers de dollars)

(non audité)	Chiffres réels	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	2020 - 2021	2021 - 2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION						
Encaissement de paiements de transfert	463 800	619 609	961 830	711 544	1 081 138	144 843
Remboursements de TVH	58 510	18 026	2 035	2 884	2 712	2 130
Autres encaissements	859	-	-	-	-	-
Transferts à l'Autorité internationale	(235)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Produit des réclamations d'assurance	28	-	-	-	-	-
Intérêts reçus	744	-	-	-	-	-
Paiements en espèces aux fournisseurs	(170 127)	(211 059)	(260 253)	(199 146)	(146 580)	(71 407)
Paiements en espèces aux employés et en leur nom	(14 016)	(19 401)	(20 218)	(21 231)	(21 987)	(21 608)
Retours de crédits parlementaires	(14 950)	-	-	-	-	-
ARGENT FOURNI PAR DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT	324 613	406,875	683,094	493,751	914,983	53,658
OPÉRATIONS EN CAPITAL						
Argent utilisé aux fins d'acquisition d'immobilisations corporelles	(352 584)	(422 432)	(742 755)	(532 183)	(924 506)	(56 670)
ARGENT UTILISÉ POUR DES OPÉRATIONS EN CAPITAL	(352 584)	(422 432)	(742 755)	(532 183)	(924 506)	(56 670)
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT						
Effet des taux de change sur l'argent	(12 545)	-	-	-	-	-
FLUX FOURNIS PAR DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(12 545)	-	-	-	-	-
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DES ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES	(40 516)	(15 557)	(59 660)	(38 432)	(9 523)	(3 011)
ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, DÉBUT DE L'EXERCICE	174 209	133 693	118 136	58 476	20 043	10 521
ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, FIN DE L'EXERCICE	133 693	118 136	58 476	20 043	10 521	7 510

Annexe 4 – Risque et réponses aux risques

Méthodologie de gestion des risques :

Le cadre de gestion des risques de l'APWD est fondé sur la norme ISO 31000 :2018 sur la gestion des risques, le cadre intégré de gestion des risques des COSO (Committees of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [comités des organismes promoteurs de la commission Treadway]) et la norme de pratique pour la gestion des risques de projets du Project Management Institute.

Les principaux risques pour l'APWD comprennent les risques dont les effets sur le projet sont importants. Comme la figure ci-dessous l'indique, l'analyse quantitative des risques de l'APWD utilise une matrice des risques 5x5 (c.-à-d. qu'un risque dont l'effet est coté à 5 et dont la probabilité de réalisation est de 5 obtient une cote de 25). Les cotes quantitatives sont fondées sur le meilleur jugement des experts en la matière; il s'agit d'une analyse plus subjective qui accorde la priorité aux risques en fonction de l'évaluation du risque et du classement par couleurs.

Figure 5 : Carte de densité d'analyse qualitative* (matrice des risques)

61-80%	5	5	10	15	20	25
41-60%	4	4	8	12	16	20
21-40%	3	3	6	9	12	15
5-20%	2	2	4	6	8	10
<5%	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Une évaluation quantitative des risques nécessite une analyse détaillée et objective. Les risques sont évalués en fournissant une gamme d'estimations des effets et la probabilité que ces effets se produisent.

Annexe 5 – Conformité aux exigences législatives et politiques

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

- **Lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels** : La conformité à la législation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels est une partie essentielle de l'engagement de l'APWD en matière de transparence et de valeurs éthiques. L'APWD publie des rapports annuels en ligne concernant sa conformité à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, ainsi que des sommaires des demandes complétées.

Conformément au projet de loi C-58, qui a été adopté, l'APWD divulgue de manière proactive les frais de voyage et d'hébergement des membres du conseil d'administration, du premier dirigeant et de l'équipe de direction sur une base mensuelle. L'APWD continue de publier des rapports d'entreprise après le dépôt au Parlement.

- **Loi sur les conflits d'intérêts** : Le premier dirigeant et les administrateurs de l'APWD sont tenus de respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Il faut tenir compte du respect de cette loi lors de la prise de toute décision importante, et on doit prévoir des possibilités de déclaration des conflits d'intérêts et s'abstenir du processus décisionnel, s'il y a lieu.
- **Loi canadienne sur les droits de la personne** : Pour s'assurer que l'APWD promeut une culture dans laquelle les employés ont accès aux mêmes possibilités, à l'abri de toute discrimination, l'APWD respecte cette loi et a mis en œuvre un Code de déontologie, ainsi que des procédures et des politiques concernant la violence et le harcèlement au travail. L'APWD a prévu les mesures de formation du personnel nécessaires. Elle assure aussi cette formation pour tous les nouveaux employés dans le cadre du processus d'intégration. L'APWD continuera de développer sa culture ainsi que toute autre politique ou procédure visant à s'assurer qu'elle satisfait aux normes énoncées dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Loi sur l'équité en matière d'emploi : Conformément aux priorités du gouvernement, l'APWD est entièrement engagée en faveur de l'égalité dans le milieu de travail et de la promotion de l'équité et du traitement équitable en matière d'emploi. Les stratégies et les pratiques de recrutement de l'APWD promeuvent l'équité et assurent un processus équitable et transparent. L'APWD prévoit mettre l'accent sur l'accessibilité et sur la mise en œuvre des normes nécessaires pour éliminer les obstacles empêchant les personnes en situation de handicap de participer pleinement à tous les aspects du milieu de travail. En ce qui concerne la formation à la diversité, l'APWD a dispensé une formation ACS+ à son équipe de direction, à l'équipe de gestion du changement et au comité de politique. L'APWD a également fourni une formation sur la diversité et l'inclusion à tout le personnel au cours du quatrième trimestre de l'EF 2019-2020.

- **Loi sur les langues officielles et instruments de politique** : L'APWD est soumise à la Loi sur les langues officielles, le Règlement sur les langues officielles - communications avec le public et prestation des services et la Politique sur les langues officielles (Conseil du Trésor). Elle rend donc disponible, aussi, en anglais et en français, le contenu de son site Web, les nouvelles publications et les autres documents destinés aux médias, les avis de construction, les bulletins d'information et les avis publics de réunions et d'événements.

Afin de répondre à des auditoires précis dans la région de Delray au Michigan, l'APWD met également à disposition des renseignements en espagnol ainsi qu'un interprète de langue espagnole lors des réunions publiques. De plus, à titre de société d'État inscrite à l'annexe III, l'APWD n'est pas tenue de respecter les exigences du Programme de coordination de l'image de marque (p. ex., l'utilisation du mot-symbole « Canada », ou de la signature d'entreprise visuelle).

Toutefois, l'APWD a choisi d'inclure le mot-symbole « Canada » sur son site Web et dans son matériel de communication afin d'unifier la société et le gouvernement du Canada et d'aider le public à reconnaître l'APWD à titre de réalisatrice d'un programme subventionné par le gouvernement fédéral.

- **Code canadien du travail** : La politique et la procédure de l'APWD sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail ont été révisées récemment (en 2020) pour garantir leur conformité aux nouveaux règlements du Code canadien du travail qui entreront en vigueur au 1er janvier 2021. L'APWD assurera une formation auprès de l'ensemble de son personnel. De plus, l'APWD examine actuellement son Code de déontologie.
- **Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles** : L'APWD a créé une politique de divulgation des actes répréhensibles, sur laquelle s'appuie la procédure de divulgation des actes répréhensibles sur le lieu de travail. Cette politique prévoit notamment la protection des personnes qui divulguent de tels actes.
- **Loi sur la corruption d'agents publics étrangers et Code criminel du Canada** : L'APWD a créé une politique de lutte contre la corruption pour renouveler l'engagement de l'organisation en faveur de la loi. Les dirigeants, les administrateurs, les employés et les agents de l'APWD se doivent de mener les affaires dans le respect de la législation, de la réglementation et des normes d'éthique en vigueur les plus strictes.
- **Loi canadienne sur l'accessibilité** : L'APWD développe une politique d'accessibilité sur laquelle s'appuiera le plan d'accessibilité. La politique et le plan sont élaborés aux fins de prévention et de suppression des obstacles liés :
 - à l'emploi;
 - à l'environnement bâti;
 - aux technologies de l'information et de la communication;
 - à la communication, autre que les technologies de l'information et de la communication;
 - à l'acquisition de biens, de services et d'installations;
 - à la conception et à la fourniture de programmes et de services;
 - au transport.
- **Loi sur l'équité salariale** : L'APWD a mis en place un plan et un outil d'évaluation des emplois non sexistes. À l'EF 2021-2022, l'APWD se concentrera sur l'examen de la récente législation fédérale sur l'équité salariale pour s'assurer de sa conformité. En particulier, la réglementation en lien avec la Loi sur l'équité salariale nécessite un examen.
- **Directive sur les dépenses en lien avec les déplacements, l'hébergement, les conférences et les événements** : En juillet 2015, l'APWD a reçu une directive (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la LGFP, lui enjoignant d'aligner ses pratiques, ses lignes directrices et ses politiques concernant les frais de déplacement, d'hébergement, de conférences et d'événements avec les directives et les instruments connexes. L'APWD a mis en œuvre cette directive à compter du 7 août 2015, et elle mettra à jour sa politique sur les frais de déplacement, d'hébergement, de conférences et d'événements pour se conformer aux modifications actuelles de la directive.
- **Directives relatives à la réforme du régime de retraite** : Conformément à la directive de conformité avec l'article 89 de la LGFP, l'APWD a apporté une modification à son régime de retraite à cotisations déterminées, entrée en vigueur au 31 décembre 2017, pour l'aligner avec un ratio de contribution 50:50.

L'APWD appuie et respecte les lois suivantes :

- la *Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce*;
- la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*;
- la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*.

Annexe 6 – Priorités et orientation du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada ont contribué à la définition de l'orientation de l'APWD. Comme l'indiquent les exemples présentés dans la partie 2, l'APWD remplit son rôle quant aux priorités suivantes :

- Protéger les Canadiens de la COVID-19;
- Aider les Canadiens durant la pandémie;
 - la création d'emplois;
 - l'aide aux travailleurs et à leurs familles;
 - la promotion de la place des femmes dans l'économie;
 - le soutien aux entreprises;
 - la viabilité budgétaire;
- Rebâtir en mieux – une stratégie pour améliorer la résilience de la classe moyenne;
 - le travail visant à combler les lacunes de nos systèmes sociaux;
 - le renforcement de la main-d'œuvre;
 - la mise en œuvre de mesures contre les risques extrêmes liés aux changements climatiques;
- Le pays pour lequel nous menons ce combat;
 - la réconciliation (le soutien des communautés autochtones);
 - la lutte contre le racisme systémique;
 - la protection des deux langues officielles;
 - la promotion d'un Canada accueillant;
 - la promotion de la place du Canada dans le monde.

Outre ses efforts autour de ces priorités, l'APWD s'est aussi concentrée sur les sujets suivants :

- **Diversité** : L'APWD continuera d'étudier et d'évaluer sa composition démographique et mettra en œuvre des stratégies adaptées en faveur d'une main-d'œuvre diverse. En ce qui concerne le projet, on fait des efforts pour la reconnaissance de la diversité des communautés d'accueil, et on maintiendra ces efforts. L'APWD a fourni un financement destiné à l'église de la First Baptist Church de Sandwich dans le cadre des avantages communautaires de l'initiative d'investissement dans les organisations communautaires. Ce financement a contribué à la création du musée de la liberté de Sandwich sur le chemin de fer clandestin (Underground Railroad Freedom Museum), en cours de conception, et qui rendra hommage au rôle joué par la région de Sandwich dans le chemin de fer clandestin et célébrera les contributions des Canadiens noirs. De plus, la proposition de circuit des deux côtés de la rivière à Windsor et Détroit créera une possibilité de visite internationale à vélo ou à pied, qui mettra de l'avant la culture et l'histoire uniques des communautés de Sandwich et de Delray (notamment la communauté noire) avec des plaques et des panneaux d'interprétation qui seront installés dans des endroits importants le long des chemins pour piétons et cyclistes de la rue Sandwich, et à proximité du point d'entrée canadien aux abords du pont.

- **Analyse comparative entre les sexes plus et équité en matière d'emploi** : L'APWD continuera de se concentrer sur cette priorité et mettra en œuvre les stratégies nécessaires pour maintenir la diversité de sa main-d'œuvre. Dans cette optique, l'APWD a assuré une formation sur la diversité, l'inclusion et les préjugés inconscients auprès de l'ensemble du personnel au cours du quatrième trimestre de l'EF 2019-2020. À la suite de cette formation, l'APWD a procédé à une enquête auprès des employés et s'est appuyée sur ces résultats pour poursuivre la création des mesures nécessaires à la promotion de la diversité et de l'inclusivité de la main-d'œuvre.

Les femmes constituent une part très visible du personnel de l'APWD, au sein duquel elle bénéficie de l'équité d'accès aux possibilités. Selon les résultats de cette enquête démographique, au 31 décembre 2020, 54,8 % des équivalents temps pleins étaient des femmes. On souligne qu'au cours de la période de planification, l'APWD maintiendra son engagement en faveur de l'ACS+, de la diversité et de l'inclusion. De plus, l'organisation cherchera comment intégrer ces principes à ses pratiques d'approvisionnement et à ses objectifs d'entreprise.

- **Mobilisation des Autochtones** : L'APWD a poursuivi son approche ciblée pour l'engagement de la Première Nation de Walpole Island (pour respecter ses engagements pris lors de l'étude sur le passage frontalier international de la rivière Détroit) et de la Première Nation de Caldwell. Elle organisera des réunions trimestrielles avec chacune de ces parties. Dans le cadre du Plan d'avantages pour la communauté, l'APWD étudie des approches permettant de mobiliser et d'employer les populations autochtones canadiennes et de passer des contrats avec leurs entreprises. Le Plan d'avantages pour la communauté comprend une initiative achevée récemment qui inclut la réalisation de fresques murales par des artistes de la Première Nation de Walpole Island et de la Première Nation de Caldwell, qui seront installées sur le site de construction pendant les deux prochaines années. De plus, dans le cadre de la composante du projet sur l'art dans les lieux publics, on installera une œuvre d'art autochtone au point d'entrée canadien, conformément à l'approbation de l'évaluation environnementale en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.