



# AUTORITÉ DU PONT WINDSOR-DETROIT

Résumé du plan d'entreprise  
Pour la période de planification  
2016-2017 à 2020-2021

## Table des matières

1. RÉSUMÉ.....	4
1.1. Profil d'entreprise .....	4
1.2. Points saillants du rendement .....	4
1.3. Orientations stratégiques pour la période de planification .....	5
2. PROFIL D'ENTREPRISE .....	6
2.1. Loi habilitante .....	6
2.2. Mandat.....	6
2.3. Cadre de gouvernance .....	6
3. PROJET DU PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE .....	8
3.1. Aperçu et historique du projet .....	8
3.2. Justification du projet .....	8
3.3. Composantes du projet.....	9
3.4. Exécution du projet.....	11
3.5. Gouvernance du projet et de l'approvisionnement .....	12
3.5.1 L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD).....	12
3.5.2 L'Autorité internationale (AI) .....	13
3.5.3 Ministères et organismes gouvernementaux .....	13
3.6 Équipe de gestion du projet d'approvisionnement en PPP .....	14
4. EXAMEN DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE 2015-2016 .....	14
4.1. Lancement du processus d'approvisionnement du projet .....	14
4.1.1. Demande de qualification (DDQ).....	15
4.1.2. Demande de propositions (DP) et accord de projet .....	16
4.2. Acquisition de propriétés au Michigan .....	16
4.3. Accélération des travaux préliminaires .....	18
4.3.1. Route d'accès périphérique et déplacement des services publics locaux.....	22
4.4. Renforcer les capacités et rendre l'APWD opérationnelle .....	24
5. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION.....	27
5.1. Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé .....	27
5.2. Acquisition des biens immobiliers aux États-Unis .....	27
5.3. Exécution des travaux préliminaires au point d'entrée canadien .....	28
5.4. Déplacement des services publics aux États-Unis .....	30
5.5. Construction du pont international Gordie-Howe.....	31

6	PLANIFICATION ET ANALYSE FINANCIÈRES .....	32
6.1	Résultats prévus – 2015-2016.....	32
6.2	Résultats prévus de 2016-2017 à 2020-2021 .....	32
7	États financiers : 2016-2017 à 2020-2021 .....	35

# 1. RÉSUMÉ

## 1.1. Profil d'entreprise

L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) est une société d'État mère non-mandataire constituée par voie de lettres patentes en vertu du paragraphe 29(1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Il s'agit d'une société d'État mère selon la partie 1 de l'annexe III, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

L'APWD rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. À titre de société d'État, elle est assujettie au régime de gouvernance des sociétés d'État établi en vertu de la partie X de la LGFP, ainsi qu'à un ensemble d'autres lois applicables.

Selon les modalités de ses lettres patentes et de l'Accord sur le passage, l'APWD est responsable de la construction et de l'exploitation du Passage international de la rivière Detroit, en vertu d'un ou de plusieurs accords de partenariat public-privé (PPP). (En mai 2015, le premier ministre du Canada et le gouverneur de l'État du Michigan ont donné au pont et au projet le nom de pont international Gordie-Howe.)

## 1.2. Points saillants du rendement

En 2015-2016, lors de sa première année complète d'exploitation, l'APWD a réalisé d'importants progrès dans ce projet. L'APWD s'est concentrée sur son principal objectif consistant à lancer le processus d'approvisionnement en PPP en 2015-2016 et à progresser dans la réalisation des priorités stratégiques suivantes :

- acquisition de propriétés au Canada et au Michigan;
- accélération des travaux préliminaires à Windsor : route d'accès périphérique, placement du remblai de l'esplanade et déplacement des équipements publics;
- déplacement des équipements publics à Windsor et au Michigan.

De plus, l'APWD a continué à mettre l'accent sur les facteurs clés de succès suivants en vue d'atteindre ses objectifs :

- continuer de renforcer la capacité opérationnelle;
- continuer d'encourager la collaboration et la mobilisation des partenaires et des intervenants clés.

En 2015-2016, l'APWD a :

- lancé le processus de demande de qualification (DDQ) concernant les PPP et a annoncé les trois répondants retenus en vue de la demande de propositions (DP) relative aux PPP;
- élaboré la DP relative aux PPP et attend l'autorisation pour procéder au lancement;
- lancé un appel d'offres et attribué un contrat pour commencer les travaux préliminaires au point d'entrée canadien; les travaux vont bon train;
- signé la plupart des accords de remboursement liés au déplacement des équipements publics avec les services publics canadiens, et entamé le déplacement des équipements du côté canadien;

- réalisé des progrès considérables en vue de la schématisation du processus d'acquisition de propriétés au Michigan;
- embauché plus de 40 employés à l'APWD et pourvu tous les postes clés de la haute direction.

### 1.3. Orientations stratégiques pour la période de planification

Au cours des cinq prochaines années, l'APWD continuera à miser sur les succès et les réalisations de la dernière année. L'APWD a fait des progrès importants dans divers aspects du projet en vue de commencer la construction du nouveau passage. Bon nombre des priorités stratégiques de 2015-2016 resteront des priorités au cours des cinq prochaines années. Les priorités stratégiques de l'APWD s'harmonisent avec son mandat consistant à construire et à exploiter un nouveau passage international.

Les priorités stratégiques de l'APWD au cours des cinq prochaines années seront les suivantes :

- mise au point du processus d'approvisionnement en PPP;
- acquisition de propriétés au Michigan;
- achèvement des travaux préliminaires au point d'entrée canadien;
- achèvement du déplacement des équipements publics au Canada et aux États-Unis;
- construction du pont international Gordie-Howe.

Dans le but de livrer ses orientations stratégiques, l'APWD planifie augmenter ses effectifs de 50 à 70 employés.

## 2. PROFIL D'ENTREPRISE

### 2.1. Loi habilitante

L'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) est une société d'État mère non-mandataire constituée par voie de lettres patentes en vertu du paragraphe 29(1) de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux*. Il s'agit d'une société d'État mère selon la partie 1 de l'annexe III, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

L'APWD rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. À titre de société d'État, elle est assujettie au régime de gouvernance des sociétés d'État établi en vertu de la partie X de la LGFP, ainsi qu'à un ensemble d'autres lois applicables.

### 2.2. Mandat

Selon les modalités de ses lettres patentes et de l'Accord sur le passage, l'APWD est responsable de la construction et de l'exploitation du Passage international de la rivière Detroit, en vertu d'un ou de plusieurs accords de PPP. (En mai 2015, le premier ministre du Canada et le gouverneur de l'État du Michigan ont donné au pont et au projet le nom de pont international Gordie-Howe.) Plus particulièrement, elle a le mandat de :

- concevoir, construire, financer, exploiter et entretenir un nouveau pont à six voies, à haubans ou suspendu, entre Windsor (Ontario) et Detroit (Michigan);
- concevoir, construire et financer l'Échangeur du Michigan, qui sera ensuite exploité et entretenu par le département des Transports du Michigan (MDOT);
- concevoir, construire, financer et entretenir le point d'entrée américain, avec l'accord des organismes fédéraux compétents des États-Unis;
- concevoir, construire, financer et entretenir le point d'entrée canadien, avec l'accord de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

### 2.3. Cadre de gouvernance

Les lettres patentes qui établissent l'APWD prévoient un conseil d'administration (le conseil d'administration de l'APWD) composé de cinq administrateurs, dont le président du conseil d'administration ainsi que le président et premier dirigeant. Le conseil d'administration de l'APWD est responsable de la gérance et de la surveillance de la société. Le président et premier dirigeant doit rendre compte au conseil d'administration de l'APWD de la gestion des activités quotidiennes et du rendement de la société; il doit également appuyer le rôle de surveillance du conseil. Les membres du conseil d'administration ainsi que le président et premier dirigeant sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Les membres du conseil d'administration de l'APWD sont les suivants :

- Dwight Duncan (président intérimaire);
- Michael Cautillo (président et premier dirigeant);
- William Graham (administrateur et président du Comité de vérification);

- Craig S. Rix (administrateur et président du Comité sur la gouvernance et les ressources humaines).
- Un poste vacant

En vertu de la partie X de la LGFP, les tâches et les responsabilités du conseil d'administration de l'APWD consistent à établir les objectifs et l'orientation de la société, à assurer une saine gouvernance, à surveiller le rendement financier, à approuver les budgets et les états financiers, à approuver les politiques et les règles administratives et à veiller à ce que les risques soient cernés et gérés. Conformément à la LGFP, les membres du conseil d'administration de l'APWD sont tenus d'agir avec intégrité et de bonne foi, avec le soin, la diligence et la compétence d'une personne prudente et avisée. 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 en cas de questions constituant une situation potentielle de conflit d'intérêts.

L'APWD a déployé des efforts pour jeter des bases solides en vue d'assurer une saine gouvernance de la société. Le conseil d'administration a mis sur pied un Comité de vérification (comme l'exige l'article 148 de la LGFP) et un Comité sur la gouvernance et les ressources humaines afin de l'aider à s'acquitter de ses tâches et responsabilités.

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

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

## 3. PROJET DU PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE

### 3.1. Aperçu et historique du projet

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

Une étude sur la planification, les besoins et la faisabilité a été réalisée en 2004. Quatre conclusions clés en ont été tirées quant aux besoins en matière de franchissement sur un horizon de 30 ans :

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

Par conséquent, en 2005, les partenaires binationaux ont entrepris des évaluations environnementales afin d'assurer la conformité aux exigences législatives de l'Ontario, du Canada et des États-Unis. En 2009, le compte rendu des décisions des États-Unis a été publié, et l'approbation de l'Ontario et du Canada a permis de déterminer qu'avec la mise en œuvre de mesures d'atténuation appropriées, le projet pouvait être mené à bien sans entraîner de répercussions importantes sur l'environnement.

### 3.2. Justification du projet

Le corridor commercial Windsor-Détroit, est le passage frontalier le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis. Le projet du pont international Gordie-Howe permettra de régler les principaux problèmes et contraintes associés à la capacité de franchissement de la frontière dans la région.

Tout d'abord, le pont international Gordie-Howe assurera une solution de rechange dans le corridor Windsor-Détroit en cas de perturbations sur le pont. Le transbordeur pour les camions surdimensionnés et les camions transportant des matières dangereuses a une capacité limitée, et le tunnel à deux voies reliant Windsor et Detroit, vieux de 83 ans, ne peut accueillir la plupart des camions modernes ni les marchandises dangereuses. D'autres passages frontaliers entre l'Ontario et les États-Unis, où circulent moins de camions et de marchandises, disposent d'une capacité plus élevée et d'une solution de rechange. Étant donné que le total des exportations du Canada vers les États-Unis est plus élevé que le total des échanges commerciaux du Canada avec l'ensemble de ses autres partenaires commerciaux, et que le corridor Windsor-Détroit constitue le passage frontalier



terrestre le plus achalandé au Canada sur le plan du commerce, il est essentiel de le doter d'une infrastructure moderne afin de maintenir la circulation des personnes et des marchandises à la frontière.

Ensuite, au moment où l'étude des besoins et de la faisabilité a été réalisée, tous les véhicules circulant sur le pont Ambassador devaient traverser une zone urbaine comptant 17 carrefours avec feux de circulation afin d'accéder à l'autoroute 401. L'Ontario a construit et mis en service la promenade Rt. Hon. Herb Gray, qui relie l'autoroute 401 au pont international Gordie-Howe et qui facilite l'accès au pont Ambassador en permettant au trafic international d'éviter huit feux de circulation.

Enfin, la construction d'un passage supplémentaire est devenue nécessaire pour accommoder le trafic prévu et pour assurer une capacité excédentaire suffisante en cas d'incident imprévu, de travaux d'entretien majeurs, de congestion inattendue ou d'autres perturbations aux passages existants entre Windsor et Detroit.

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



### 3.3. Composantes du projet

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

- **Pont** : pont à haubans ou pont suspendu de six voies d'une portée de 850 m au-dessus de la rivière Detroit et n'ayant aucun pilier dans l'eau. Il s'agira d'un pont d'une grande hauteur qui permettra la libre navigation. S'il est construit en tant que pont à haubans, la longueur de la travée principale sera parmi les 10 plus importantes au monde pour ce type de conception. S'il est construit en tant que pont suspendu, il s'agira d'un pont de longueur moyenne pour ce type de conception. La différence de coût entre les deux conceptions est négligeable.
- **Point d'entrée canadien** : terrain de 52 hectares qui accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, les postes de péage et les installations d'entretien. Une fois terminé, il s'agira du plus grand point d'entrée au Canada comportant 24 voies d'inspection primaire à l'entrée

(15 pour les véhicules à passagers, dont 10 hybrides, c.-à-d. pour les camions, les véhicules commerciaux ou les automobiles, 8 pour les camions et les véhicules commerciaux et 1 pour les autobus), 8 voies d'inspection à la sortie (utilisées au besoin) et 20 voies de péage (10 à l'entrée et 10 à la sortie). Des places de stationnement pour l'inspection secondaire des véhicules commerciaux seront conçues pour accueillir 31 camions et 4 camions surdimensionnés. Le point d'entrée respectera les lignes directrices établies par l'ASFC et l'ACIA.

- **Point d'entrée américain** : propriété de 68,8 hectares ayant une envergure semblable à celle du point d'entrée canadien, sans les postes de péage. Il accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, y compris 36 voies d'inspection à l'entrée (20 pour les véhicules à passagers, 1 pour les autobus et 15 pour les véhicules commerciaux). L'aire d'inspection secondaire des véhicules commerciaux comportera deux bâtiments pour les inspections non intrusives et une file d'attente pour 10 camions, 24 quais d'inspection et 60 espaces d'entreposage. Le point d'entrée respectera les exigences en matière de conception établies par la US General Services Agency (GSA) et la US Customs and Border Protection (CBP).
- **Échangeur du Michigan sur l'Interstate 75 (I-75)** : comprend les principaux viaducs et les principales bretelles de raccordement au point d'entrée américain et à l'Interstate 75. Cette composante a deux objectifs : premièrement, elle fournira un raccordement direct à l'I-75, et deuxièmement, elle comprendra la reconstruction de plusieurs connexions routières locales qui seront perturbées par la mise en place d'un point d'entrée dans une zone urbaine à usage mixte (industriel et résidentiel).

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



### 3.4. Exécution du projet

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

D'après une analyse de rentabilisation sur l'approvisionnement en PPP, préparée par Transports Canada (TC) pour le projet, un concessionnaire du secteur privé choisi par processus compétitif devrait être responsable de la conception détaillée, du financement partiel, de la construction, de l'exploitation ainsi que des travaux courants d'entretien et des grands travaux d'entretien du cycle de vie des composantes du projet pendant la durée de la concession de 30 ans. Le Michigan sera responsable du fonctionnement et de l'entretien (F et E) de l'échangeur de l'I-75. Il a été déterminé qu'un concessionnaire serait le mieux placé pour coordonner la construction, réduire au minimum les coûts, maximiser le transfert des risques au secteur privé et assurer l'exécution des travaux dans les délais prévus.

Une fois que les quatre composantes du projet seront construites, l'APWD versera au concessionnaire des paiements pour les coûts de capital, de F et E et du cycle de vie pendant la

durée de la concession. La composante de capital représente le remboursement du financement du secteur privé, avec les intérêts. Les composantes de F et E et du cycle de vie concernent l'exploitation ainsi que les travaux d'entretien mineurs et majeurs nécessaires pour respecter les normes de rendement préétablies qui garantiront l'exploitation efficace du passage. Comme le remboursement du capital est fondé sur le bon fonctionnement du passage, le concessionnaire sera fortement incité à assurer la qualité de celui-ci à long terme.

### 3.5 Gouvernance du projet et de l'approvisionnement

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

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

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

La contribution de chaque organisme gouvernemental varie selon la composante du projet qui le concerne, comme il est décrit ci-dessous.

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

Conformément à l'Accord sur le passage, le gouvernement du Canada a établi une Autorité du passage (l'APWD) afin de concevoir, de construire et de gérer le nouveau passage international. À cette fin, en tant que société d'État indépendante, l'APWD est responsable du projet. Toutes les activités liées à l'exécution et à l'approvisionnement du projet doivent être gérées et approuvées par l'APWD. Celle-ci est chargée du financement de toutes ces activités, lequel provient du Canada.

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

L'APWD travaille en étroite collaboration avec les autres organismes gouvernementaux qui participent au projet. Cependant, seule l'APWD aura une relation directe avec les conseillers externes en approvisionnement (conseiller en transactions, conseiller en transactions financières et expert-conseil en ingénierie générale) et le partenaire PPP. Les organismes gouvernementaux qui participent au projet le font par l'entremise de l'APWD, en appui aux activités et au mandat de celle-ci. L'APWD a élaboré des cadres sur la façon dont les organismes gouvernementaux participeront en appuyant les activités préalables à l'approvisionnement ainsi que les activités d'approvisionnement, de construction et d'exploitation, comme il est décrit ci-dessous.

### 3.5.2 L'Autorité internationale (AI)

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

### 3.5.3 Ministères et organismes gouvernementaux

#### **Infrastructure Canada**

Conformément à l'Accord sur le passage, le gouvernement du Canada est spécifiquement chargé de l'acquisition de terrains au Canada. Transports Canada a acquis la majorité des propriétés requises pour la composante canadienne du projet avant le transfert à Infrastructure Canada. L'APWD louera toutes les propriétés canadiennes acquises du gouvernement du Canada conformément à l'Accord sur le passage.

#### **Michigan**

L'Accord sur le passage stipule que, sous réserve de l'approbation de l'AI, et avec l'approbation et le financement de l'APWD, le Michigan, par l'entremise du MDOT, est chargé de l'acquisition des propriétés requises pour le projet au Michigan. Les propriétés requises seront louées ou cédées sous licence à l'APWD aux fins du projet.

#### **Federal Highway Administration des É.-U.**

L'Accord sur le passage stipule que près de 550 millions de dollars américains des fonds octroyés par le Canada pour financer les composantes du projet au Michigan (p. ex., acquisition de terrains,

construction de l'échangeur de l'I-75) peuvent être employés pour optimiser l'aide fédérale à la construction routière des É.-U. offerte dans le cadre d'autres projets d'autoroute au Michigan. La FHWA des États-Unis impose au MDOT des exigences strictes en matière de surveillance (les exigences en matière d'admissibilité à l'aide fédérale

L'APWD travaille avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), l'Agence canadienne d'inspection des aliments et aussi General Services Administration (GSA) et US Customs and Border Protection (CBP) des É.-U.

### 3.6 Équipe de gestion du projet d'approvisionnement en PPP

Aux fins d'avancement de l'approvisionnement du projet du pont international Gordie-Howe, l'APWD a formé une équipe de gestion de projet multidisciplinaire dirigée par la vice-présidente, Politique de l'entreprise et exécution du projet, et supervisée par le premier dirigeant et le conseil d'administration de l'APWD. Ce groupe de travail multidisciplinaire créé pour appuyer la mise en œuvre globale du processus d'approvisionnement du pont international Gordie-Howe comprend : une équipe technique (composée de plusieurs groupes de travail), un groupe de travail financier, un groupe de travail sur les avantages communautaires ainsi qu'un groupe de travail sur la demande de propositions et l'accord de projet. Les groupes de travail sont dirigés par la haute direction de l'APWD et sont appuyés par les principaux conseillers externes en approvisionnement ainsi que par les experts en la matière des organismes gouvernementaux.

## 4. EXAMEN DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE 2015-2016

En 2015-2016, lors de sa première année complète d'exploitation, l'APWD a réalisé d'importants progrès dans ce projet. L'APWD s'est concentrée sur son principal objectif consistant à lancer le processus d'approvisionnement en PPP en 2015-2016 et à progresser dans la réalisation des priorités stratégiques suivantes :

- acquisition de propriétés au Canada et au Michigan;
- accélération des travaux préliminaires à Windsor : route d'accès périphérique, placement du remblai de l'esplanade et déplacement des équipements publics;
- déplacement des équipements publics à Windsor et au Michigan.

De plus, l'APWD a continué à mettre l'accent sur les facteurs clés de succès suivants en vue d'atteindre ses objectifs :

- continuer de renforcer la capacité opérationnelle;
- continuer d'encourager la collaboration et la mobilisation des partenaires et des intervenants clés.

### 4.1. Lancement du processus d'approvisionnement du projet

L'APWD a mis en place un processus visant à trouver un partenaire PPP pour le projet du pont international Gordie-Howe afin d'optimiser les ressources en :

- s’assurant d’attirer la participation d’un certain nombre de soumissionnaires qualifiés;
- maximisant la possibilité de trouver un partenaire PPP;
- veillant à ce que le processus soit juste, ouvert et transparent.

L’APWD a utilisé un processus d’approvisionnement en deux étapes, conforme aux pratiques exemplaires. La première étape consiste à lancer une demande de qualification (DDQ) dans le but de réduire à trois (3) le nombre de consortiums qualifiés. La deuxième étape consiste à lancer une demande de propositions (DP) en vue de sélectionner le soumissionnaire retenu offrant le meilleur rapport qualité-prix à l’APWD. Cette approche en deux étapes est considérée comme la norme du marché pour les transactions de type conception-construction-financement-fonctionnement-entretien (CCFFE). L’APWD a suivi des processus appropriés, et continuera de le faire, afin de garantir que ce processus d’approvisionnement s’effectue dans un contexte accessible, juste et concurrentiel. Étant donné que le marché connaît ces processus et est à l’aise avec ceux-ci, comme le montrent le grand nombre de transactions de PPP canadiennes et américaines, un processus d’approvisionnement en deux étapes représentait l’approche optimale pour le projet du pont international Gordie-Howe.

Conformément aux pratiques exemplaires en matière de PPP, et comme l’exige l’Accord sur le passage, l’APWD a retenu les services d’un surveillant de l’équité pour superviser le processus d’approvisionnement en PPP afin de veiller à ce qu’il soit exécuté de façon juste, ouverte et transparente. Les responsabilités du surveillant de l’équité sont les suivantes :

- fournir des conseils à l’APWD concernant le processus d’approvisionnement afin de s’assurer que celui-ci se déroule selon des principes d’ouverture, de transparence, d’intégrité et de responsabilisation;
- examiner la DDQ et la DP, y compris le processus décrit dans ces documents pour évaluer les réponses reçues;
- rendre compte de toute incapacité à se conformer aux exigences en matière d’équité de la DDQ et de la DP;
- produire un rapport qui démontre la conformité aux exigences en matière d’équité du processus d’approvisionnement visant à sélectionner le partenaire PPP, et qui atteste que le processus est conforme à la DDQ et à la DP.

#### 4.1.1. Demande de qualification (DDQ)

La DDQ a été lancée le 20 juillet 2015 et a pris fin le 9 octobre 2015. L’APWD a reçu six réponses à la DDQ et a retenu trois consortiums afin de procéder à la deuxième étape du processus d’approvisionnement.

L’APWD a mis en place un cadre de gouvernance pour gérer la période ouverte (ou de réponse à la demande) et l’évaluation de la DDQ. Ce cadre comprend des intervenants d’Ottawa et du Michigan ainsi que des conseillers spéciaux de l’APWD (SPAC, expert-conseil en ingénierie générale, conseiller en transactions financières et conseiller en transactions).

Le processus d'évaluation de la DDQ a été conçu pour garantir un processus juste, équitable et transparent. Le surveillant de l'équité a participé à tous les aspects de la période ouverte de la DDQ.

Le 20 janvier 2016, l'APWD a annoncé les trois consortiums qui seront invités à participer à l'étape de la DP :

- Bridging North America
- CanAm Gateway Partners
- Legacy Link Partners

#### 4.1.2. Demande de propositions (DP) et accord de projet

L'étape de la DP est un processus plus exhaustif que celui de la DDQ au cours duquel les trois répondants qualifiés doivent présenter une proposition indiquant comment ils comptent exécuter le projet conformément aux critères établis dans les documents d'approvisionnement.

L'élaboration de la DP et de l'accord de projet est une activité importante nécessitant la contribution, la participation et la coordination de tous les intervenants. Le caractère international du projet du pont international Gordie-Howe augmente considérablement le niveau de complexité du projet et de l'élaboration de la DP et de l'accord de projet. L'APWD a mis en place des équipes interfonctionnelles pour développer des documents structurés l'élaboration de la DP et de l'accord de projet.

Pour lancer la DP, l'APWD a besoin de plusieurs niveaux d'approbation.

## 4.2. Acquisition de propriétés au Michigan

L'acquisition d'une emprise est un processus complexe qui consiste à transférer la propriété ou les droits de propriété d'un propriétaire public ou privé à un organisme public aux fins d'utilisation publique.

L'empreinte du point d'entrée américain, de l'échangeur et du pont a été établie au moyen d'un processus d'évaluation environnementale. Par la suite, le plan d'emprise définitif a été établi pour toutes les propriétés requises aux États-Unis, et il est utilisé pour fournir des renseignements concernant les propriétés touchées par l'emprise dans le cadre du projet du pont international Gordie-Howe. Les plans servent de base pour évaluer et acquérir les propriétés et les lots de l'emprise, rédiger les descriptions officielles, obtenir un contrat-cadre de démolition et préparer un plan d'aide au déplacement.

L'empreinte étant établie, l'acquisition des propriétés américaines relève du MDOT, qui est l'autorité publique détenant le pouvoir constitutionnel d'expropriation aux États-Unis (appelé « condamnation » au Michigan). Conformément aux modalités de l'Accord sur le passage, le MDOT exercera ce pouvoir afin d'acquérir les propriétés américaines requises pour le projet, au besoin. Le tableau suivant présente les objectifs et leur état à la suite de l'examen de l'exercice 2015-2016.



**Tableau 1 : Acquisition de biens immobiliers au Michigan – état des objectifs**

Objectif	État
(1) L'APWD détermine les propriétés que le MDOT doit acquérir.	Achevée, par l'entremise du plan de l'emprise final.
(2) Le MDOT fournit une estimation des coûts d'acquisition des propriétés désignées.	Achevée, selon l'estimation des coûts liés à l'emprise préparée par Commonwealth Associates en date du 10 septembre 2013.
(3) L'AI demande au MDOT d'acquérir les propriétés désignées au sein de l'empreinte.	Achevée, l'approbation de l'AI pour acquérir les propriétés désignées au sein de l'empreinte a été reçue le 1 <sup>er</sup> avril 2015.
(4) Le MDOT réalise les évaluations environnementales requises concernant les propriétés désignées.	En cours, le conseiller en environnement représentant les propriétaires a été embauché.
(5) Le MDOT estime la valeur des propriétés désignées.	En cours. De plus, l'évaluation des déplacements est en cours afin de déterminer les coûts.
(6) Le MDOT entame des négociations avec les propriétaires des propriétés désignées pour tenter de déterminer les prix de vente convenus de ces propriétés.	En cours, les entrevues préliminaires ont débuté le 2 juin 2015.
(7) Le MDOT acquiert les propriétés désignées et en prend possession.	En cours
(8) Le MDOT a donné son aval aux propriétés désignées.	En cours
(9) Le MDOT entame des procédures judiciaires d'expropriation visant les propriétés désignées que leurs propriétaires ne sont pas disposés à vendre de manière volontaire.	Le processus de condamnation doit commencer en 2016/17.

L'APWD supervise les activités du MDOT. Un régime de gouvernance, de surveillance et de reddition de comptes clairement défini et convenu a été établi afin de veiller à ce que les acquisitions soient effectuées conformément à toutes les normes applicables.

Afin d'aider à la surveillance et à la gestion, le MDOT, en consultation avec l'APWD, a élaboré un système de suivi qui permet l'APWD de voir en temps réel l'état des acquisitions par lot (le système n'effectue pas le suivi des propriétés individuelles).

Le MDOT a classé les propriétés à acquérir dans trois catégories – rétrocession, négociation/transfert volontaire et l'expropriation. Vous trouverez ci-dessous une mise à jour sur l'acquisition de propriétés américaines au cours de l'exercice 2015-2016 :

- **Rétrocession** : Il s'agit de propriétés acquises d'entités publiques américaines (principalement la Ville de Detroit et le Comté de Wayne) à la suite du non-paiement de dettes fiscales par leur propriétaire. En date du 3 février 2016, un droit d'entrée a été accordé aux fins de construction et de déplacement des services publics à toutes les propriétés rétrocédées, soit 388 des 967 propriétés requises. **Négociation/transfert volontaire** : Il s'agit de propriétés résidentielles, commerciales ou industrielles qui seront acquises sur la base d'une vente de gré à gré. L'acquisition de propriétés ou de parcelles sur la base de négociations ou d'un transfert volontaire est divisée en deux catégories :
  - a. les propriétés ou les parcelles attribuées à les conseillers en acquisitions de MDOT en matière de terrains (346 propriétés/282 parcelles);
  - b. les propriétés et les parcelles qui appartiennent à la Detroit Economic Growth Corporation (30 propriétés/30 parcelles).

Dans le cadre du processus d'acquisition des propriétés et des parcelles attribuées à BLN, l'APWD a approuvé, en date de la fin de l'exercice 2015-2016, le financement lié à 236 offres de bonne foi : L'acquisition par le MDOT des 30 propriétés (30 parcelles) appartenant à la Detroit Economic Growth Corporation sur la base d'une vente de gré à gré aura lieu au cours de l'exercice 2016-2017.

- **Expropriation** : Il s'agit d'une catégorie qui regroupe les propriétés qui ne seront vraisemblablement pas cédées de façon volontaire. Elle regroupe les cas simples et complexes. Au total, 203 propriétés (132 parcelles) devraient vraisemblablement être acquises au moyen des processus d'expropriation simple ou complexe.

### 4.3. Accélération des travaux préliminaires

Plusieurs activités de préapprovisionnement visant à déplacer tous les services publics des points d'entrée canadiens et américains ont eu lieu dans le cadre du projet en 2015-2016. Il faut également construire la route d'accès périphérique du côté canadien afin qu'une route majeure nord-sud (rue Sandwich) puisse être fermée pour permettre la construction du point d'entrée canadien. Le plan consiste à faire concorder le déplacement des services publics avec la construction de la route d'accès périphérique, étant donné que les services publics seront situés dans l'emprise de cette route. La conception de la route d'accès périphérique est terminée, et les accords avec les entreprises de services publics concernées ont été signés ou sont en voie de l'être.

Les tableaux suivants présentent une mise à jour sur les principales activités prévues en 2015-2016 en vue des travaux préliminaires et du déplacement des services publics.

**Tableau 2 : Principales activités en 2015-2016 en vue des travaux préliminaires**

Priorité stratégique	Principales activités en 2015-2016	État
Emprise de la route d'accès périphérique du côté canadien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminer la conception de la route d'accès périphérique, passer un marché pour la construction et entreprendre la construction</li> <li>• Finaliser les discussions sur le déplacement des services publics au moment de la conception de la route d'accès périphérique, puisque ces services doivent être réinstallés dans l'emprise de la route d'accès périphérique</li> <li>• Coordonner la construction de la route d'accès avec le déplacement des services publics et le placement du remblai de l'esplanade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception de la route d'accès périphérique est terminée, et sa construction a commencé en août 2015.</li> <li>• Une portion importante du remblai a été réalisée au cours de l'exercice financier.</li> <li>• La coordination avec les entreprises de services publics se poursuit.</li> </ul>
Placement du remblai – Afin d'accélérer la réalisation du projet, entreprendre le placement du remblai et la stabilisation du point d'entrée canadien plus tôt que ce qui était prévu initialement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminer l'analyse technique et les travaux de conception concernant les drains verticaux et le placement du remblai (les drains verticaux intégrés permettent d'évacuer l'eau souterraine emprisonnée afin de faciliter la stabilisation et le tassement du sol)</li> <li>• Passer un marché pour l'installation des drains verticaux, importer le matériau de remblayage et commencer le placement du remblai et les travaux de stabilisation</li> <li>• Entreprendre une collecte exhaustive de données sur la stabilisation et le tassement du sol pour le partenaire PPP (à titre de mesure d'atténuation des risques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse technique ainsi que les travaux de conception concernant les drains verticaux et le placement du remblai ont été réalisés.</li> <li>• Un contrat visant les travaux préliminaires a été accordé à Amico Infrastructures Inc. en août 2015.</li> <li>• 75 % des travaux de remblayage et d'installation des drains verticaux étaient terminés à la fin de l'exercice.</li> </ul>

**Tableau 3 : Principales activités en 2015-2016 en vue du déplacement des services publics**

Priorité stratégique	Principales activités en 2015-2016	État
Services publics canadiens : établir un	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer de tenir des rencontres avec les propriétaires des services publics, plus précisément Hydro One, Bell Canada, Union Gas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accord de modification des lignes de transmission et de distribution visant à déplacer les lignes de</li> </ul>

Priorité stratégique	Principales activités en 2015-2016	État
<p>calendrier et confirmer les coûts liés au déplacement des services publics sur le site du port d'entrée canadien.</p>	<p>Cogeco, EnWin, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des plans de déplacement de tous les services publics</li> <li>• Entreprendre les travaux de déplacement mineur (autre que Hydro One) à l'intérieur de la route d'accès périphérique</li> <li>• Établir un concept de corridor pour les services publics sous le point d'entrée canadien</li> </ul>	<p>transmission et de distribution de Hydro One a été négocié (février 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des accords ont été conclus avec EnWin, Union Gas, West Windsor Power et Cogeco (juillet 2015 et janvier 2016).</li> <li>• Des plans de déplacement des services publics ont été inclus dans le contrat concernant la route d'accès périphérique (accordé en août 2015).</li> <li>• Construction de la ligne aérienne d'EnWin le long de la rue Broadway terminée (novembre 2015); déplacement de la ligne de distribution d'Union Gas (achevé en octobre 2015); tranchée destinée aux services de Bell et de Cogeco du côté est de la route d'accès périphérique (de décembre 2015 à septembre 2016).</li> <li>• La conception des ouvrages de franchissement du port d'entrée canadien pour les services publics est terminée, et l'égout pluvial/EnWin a été achevé en mai 2016.</li> <li>• Les permis du ministère</li> </ul>

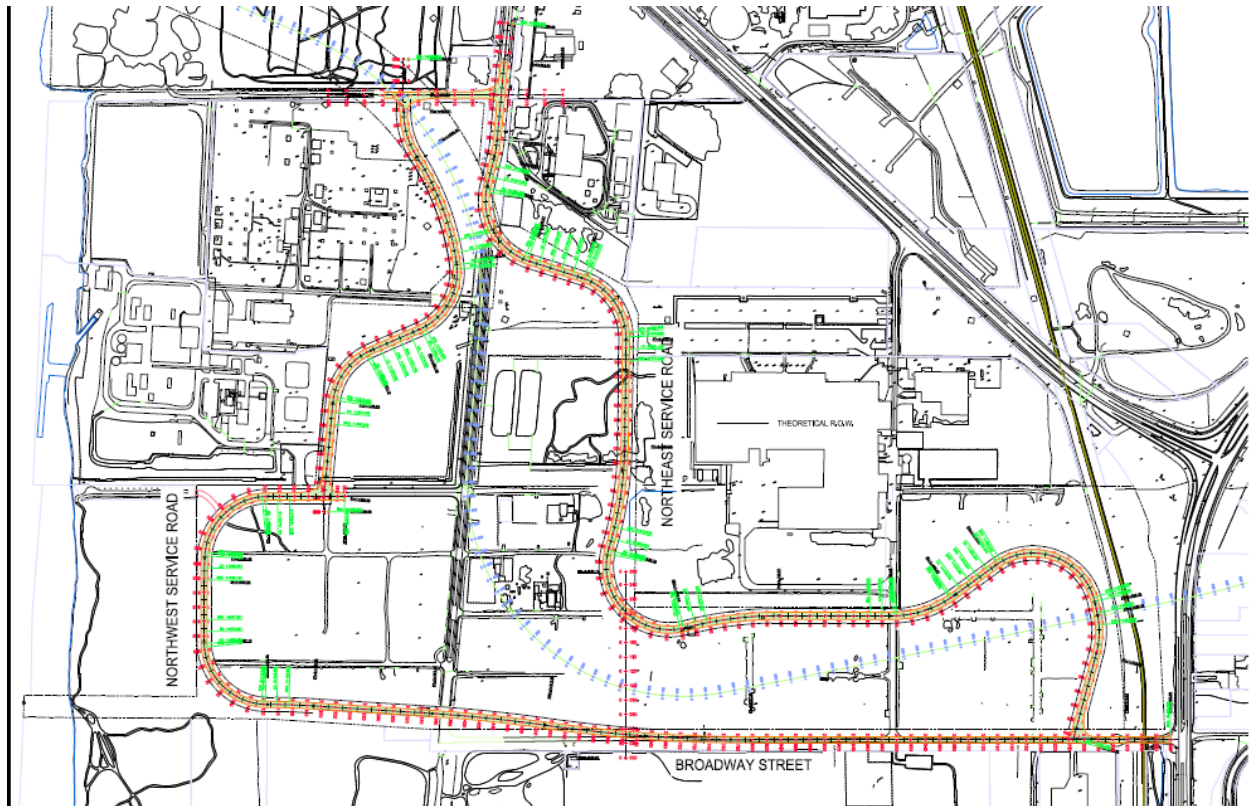
Priorité stratégique	Principales activités en 2015-2016	État
		<p>de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique ont été obtenus pour la gestion des eaux pluviales ainsi que les réseaux d'aqueduc et d'égouts sanitaires.</p> <p>Approbation environnementale (AE) (janvier 2016), permis de prélèvement d'eau (janvier 2016), AE du collecteur d'eaux pluviales de la rue Broadway (juin 2016)</p>
Services publics américains	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer les travaux de conception liés au déplacement des services publics et conclure des marchés pour le déplacement de l'ensemble des services publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le déplacement des installations d'AT&amp;T a commencé en juillet 2015 (doit être terminé en décembre 2016).</li> <li>Travaux de conception pour le déplacement des équipements de DTE Electric and Gas réalisés avec cette entreprise (janvier 2016)</li> <li>Les travaux de conception pour le déplacement des lignes aériennes et souterraines d'ITC ont commencé (d'octobre 2015 à novembre 2016). Contrat de remboursement d'ITC en vertu du contrat-cadre du MDOT.</li> <li>Le déplacement des lignes aériennes d'ITC a</li> </ul>

Priorité stratégique	Principales activités en 2015-2016	État
		<p>commencé en mai 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études requises pour les réseaux d'aqueduc et d'égouts sanitaires du Detroit Water and Sewerage Department ont été réalisées, et l'étendue des travaux de réhabilitation a été définie (février 2016).</li> <li>• La nécessité de déplacer les gazoducs de Plains Marketing et de Kinder Morgan a été atténuée.</li> </ul>

#### 4.3.1. Route d'accès périphérique et déplacement des services publics locaux

En 2009, Transports Canada et la Ville de Windsor ont signé un accord d'achat et de vente visant environ 40 hectares (100 acres) de terrains situés au sud du port d'entrée canadien. Dans le cadre de cet accord, Transports Canada s'est engagé à construire la route d'accès périphérique pour remplacer la rue Sandwich (une artère nord-sud de la ville de Windsor qui coupe le port d'entrée canadien en deux) et maintenir la continuité du réseau routier municipal. Cet accord stipule que la route d'accès périphérique doit être construite et mise en service avant la fermeture de la rue Sandwich. De plus, la propriété de la route d'accès périphérique sera transférée à la Ville de Windsor une fois que la construction du pont international Gordie-Howe sera terminée. Tous les services publics (gaz naturel, électricité, câble, téléphone, eau, égouts, etc.) situés le long de la rue Sandwich et ailleurs dans le point d'entrée seront déplacés vers la nouvelle emprise de la route d'accès périphérique.

**Figure 3 : Emprise de la route d'accès périphérique**



### **Travaux préliminaires**

L'APWD a lancé une demande de propositions (DP) le 3 juin 2015 concernant les travaux préliminaires. Cette DP visait la préparation du site, le déplacement de tous les services publics, à l'exception de ceux de Hydro One et d'Union Gas, ainsi que la construction de la route d'accès périphérique. Le 16 juillet 2015, à la clôture de la DP, l'APWD avait reçu six offres. À la suite d'un processus d'évaluation supervisé par un surveillant de l'équité, l'APWD a attribué un contrat à Amico Infrastructures Inc. (Amico) le 28 août 2015.

Au 23 décembre 2015, plus de 800 000 tonnes de matériaux granulaires y ont été placées et 570 000 mètres de drains verticaux ont été installés sur le site.

Le calendrier actuel de l'APWD indique que la construction de la route d'accès périphérique et le déplacement des services publics seront terminés en septembre 2018.

L'APWD a réalisé d'importants travaux environnementaux sur le site du point d'entrée canadien. Un plan de gestion et de surveillance de l'environnement a été élaboré afin de respecter les obligations environnementales de l'APWD aux termes de la *Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce*. Le plan de gestion et de surveillance de l'environnement fait partie intégrante de toutes les activités sur le site, et doit être mis à jour s'il y a lieu pour répondre aux besoins en matière de construction et de conformité environnementale.

## **Déplacement des services publics importants : Hydro One**

Le déplacement d'équipements publics qui pourrait avoir la plus grande incidence sur le calendrier du projet est celui des lignes de transmission et de distribution de haute tension de Hydro One, situées au poste de transformation Keith à Windsor.

L'APWD a tenu de longues discussions avec Hydro One dans le but d'en arriver à une entente sur le déplacement. Au terme de ces discussions, il a été décidé que l'APWD s'occuperait d'une partie du déplacement des équipements publics de Hydro One, et que l'autre partie serait réalisée par Hydro One. Cette approche réduit les risques de retard en permettant à l'APWD de coordonner les travaux sur le site.

L'APWD mettra sur pied une équipe interne pour réaliser ce projet. Pour gérer le déplacement des équipements publics de Hydro One, cette équipe devrait être composée de trois gestionnaires de projet et ingénieurs.

## **Autres travaux de déplacement d'équipements publics au Canada**

En plus des équipements publics de Hydro One sur le site du point d'entrée canadien, le projet nécessitera le déplacement des équipements de plusieurs autres entreprises. La plupart des travaux de déplacement sont coordonnés par l'entrepreneur des travaux préliminaires, mais l'APWD doit signer un accord de remboursement avec chaque entreprise de services publics.

L'APWD a signé des accords avec Union Gas – Distribution (déplacement terminé en octobre 2015), Union Gas – Transmission, EnWin Utilities Ltd., la Windsor Utilities Commission, West Windsor Power et Cogeco.

## **Déplacement des équipements publics au Michigan**

Dans les limites du point d'entrée américain et de l'empreinte du projet, les équipements d'entreprises de services publics, tant publiques que privées, devront être déplacés. Lorsque le point d'entrée américain sera « remis » au partenaire PPP, tous les équipements publics en fonction auront été retirés ou réimplantés à l'extérieur du point d'entrée.

### **4.4. Renforcer les capacités et rendre l'APWD opérationnelle**

L'APWD a été créée le 9 octobre 2012, mais n'est entrée en fonction qu'au moment de la nomination de son président et premier dirigeant, le 5 août 2014, soit peu de temps après la création de son conseil d'administration, le 30 juillet 2014. À la suite de la nomination du premier dirigeant, des efforts importants ont été déployés dans le but de rendre la société opérationnelle. Le principal objectif était d'obtenir les ressources nécessaires à la bonne marche du projet et de la société. Le conseil d'administration et le premier dirigeant ont dressé la liste des ressources permanentes, temporaires et externes nécessaires pour aller de l'avant.

En plus de doter l'organisation, des politiques, processus et systèmes ont dû être mis sur pied pour que l'organisation satisfasse à ses obligations législatives et se conforme aux pratiques exemplaires.

#### **Ressources humaines**

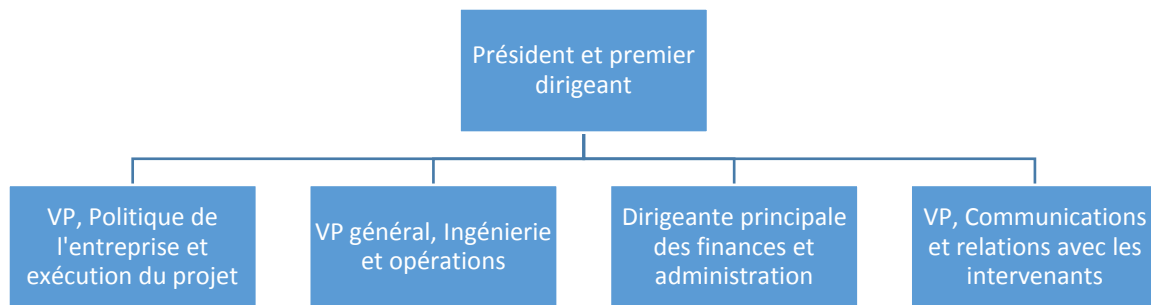
Un projet de la taille et de l'ampleur du pont international Gordie-Howe nécessite le dévouement de suffisamment de ressources humaines pour favoriser l'exécution efficace et efficiente du



processus d'approvisionnement en PPP et la réalisation du projet. L'APWD a constitué une équipe compétente et qualifiée . En date de 31 mars 2016, l'APWD avait pourvu 40 postes (sur les 50 postes approuvés dans le Plan d'entreprise 2015-2016).

Elle a été en mesure de pourvoir tous les postes de direction et les postes clés pour le projet.

**Figure 4 : Personnel de direction de l'APWD**



En plus de ses employés, l'APWD compte sur des ressources externes provenant d'organismes gouvernementaux qui ont des intérêts directs dans le résultat du projet, ainsi que sur divers experts-conseils externes.

### **Rendre l'APWD opérationnelle**

Pour ce qui est de rendre l'organisation opérationnelle, l'APWD a, depuis août 2014 et avec l'approbation du conseil d'administration, fixé des objectifs et l'orientation de la société, assuré une saine gouvernance, surveillé le rendement financier, approuvé les budgets et les états financiers, approuvé les politiques et les règles administratives, et veillé à ce que les risques soient cernés et gérés adéquatement.

### **Dépenses de voyage, d'accueil, de conférence et d'événement**

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

- a) Août 2015 : Le conseil d'administration de l'APWD a approuvé la politique de l'APWD en matière de voyage et d'accueil, conformément à la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- b) Août 2014 : Le conseil d'administration de l'APWD a approuvé la publication des dépenses de voyage et d'accueil du président du conseil et du premier dirigeant. L'APWD publie ces dépenses sur son site Web depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015.

### **Régimes de pension et avantages sociaux**

Conformément au Plan d'entreprise 2015-2016, l'APWD a embauché un consultant en ressources humaines afin de mettre sur pied un régime de rémunération et d'avantages sociaux pour la société. L'établissement de ce régime a mené, comme l'a également proposé le consultant en ressources humaines, à l'embauche de la Financière Sun Life à titre de fournisseur de régimes de pension et d'avantages sociaux pour l'APWD. Le régime d'avantages sociaux comprend un régime de retraite à cotisations déterminées qui respecte les directives gouvernementales en vigueur.

## 5. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Au cours de l'année passée, l'APWD a fait des progrès importants dans divers aspects du projet en vue de commencer la construction du nouveau passage. Bon nombre des priorités stratégiques de 2015-2016 resteront des priorités au cours des cinq prochaines années. Les priorités stratégiques de l'APWD sont en harmonie avec son mandat, qui consiste à construire et à exploiter un nouveau passage international.

Les priorités stratégiques de l'APWD sont les suivantes :

- Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé
- Acquisitions des biens immobiliers aux États-Unis
- Exécution des travaux préliminaires au point d'entrée canadien
- Déplacement des services publics au Canada et aux États-Unis
- Construction du projet du pont international Gordie-Howe

### 5.1 Achèvement du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé

Maintenant que le processus de demande de qualification (DDQ) est terminé et que les trois répondants ont été annoncés, l'APWD est bien placée pour passer à la phase suivante du processus d'approvisionnement en partenariat public-privé (PPP).

Une fois la demande de proposition lancée, le processus d'approvisionnement PPP comprendra une période ouverte où des réunions commerciales confidentielles auront lieu avec les promoteurs et les demandes d'information seront soumises par les promoteurs, une période d'évaluation et finalement une clôture financière et une adjudication.

La période d'ouverture exige énormément de temps et de ressources. Comme pour elle l'a fait pour élaborer la DDQ et la DP, l'APWD travaillera en étroite collaboration avec tous les intervenants. Des cadres de gouvernance ont été établis pour chaque étape de la période d'ouverture et de l'évaluation. Un surveillant de l'équité participera aux activités de la période d'ouverture ainsi qu'à la clôture financière. La vice-présidente, Politique de l'entreprise et exécution du projet, gèrera la période d'ouverture de la DP.

### 5.2 Acquisition des biens immobiliers aux États-Unis

Au cours de l'année à venir, le département des Transports du Michigan continuera d'exécuter diverses activités d'acquisition de biens immobiliers. Ces activités continueront de nécessiter la participation d'experts en biens immobiliers du département des Transports du Michigan, du bureau du procureur général du Michigan.

Beaucoup de travail a été accompli, et l'APWD continue de travailler avec le département des Transports du Michigan pour peaufiner les plans et le calendrier relatifs à l'acquisition de tous les

biens immobiliers requis dans le cadre du projet du pont international Gordie-Howe. Les plans définitifs de l'emprise ont beaucoup aidé à cet égard.

Les autres activités prévues en 2016-2017 comprennent la mise au point du contrat du conseiller en démolition représentant les propriétaires ainsi que la sélection d'un entrepreneur en démolition. Le conseiller en environnement représentant les propriétaires continuera de fournir des rapports concernant les biens immobiliers pour lesquels une enquête plus approfondie est requise.

**Rétrocession :**

L'APWD continuera de surveiller l'acquisition des propriétés fiscales.

**Négociation/transfert volontaire :**

Le département des Transports du Michigan prévoit présenter aux propriétaires toutes les offres de bonne foi relatives aux propriétés/parcelles attribuées à BLN pendant l'exercice 2016-2017.

**Expropriations simples et complexes :**

Des évaluations continueront d'être effectuées pour les parcelles susceptibles d'être expropriées, et le département des Transports du Michigan continuera de présenter les offres de bonne foi aux propriétaires de ces propriétés pendant l'exercice 2016-2017.

### 5.3 Exécution des travaux préliminaires au point d'entrée canadien

Comme cela est mentionné à la section 4, les travaux préliminaires se composent de trois éléments distincts :

- la construction d'une nouvelle route d'accès périphérique d'environ quatre kilomètres autour du futur point d'entrée canadien;
- le déplacement des services publics situés à l'intérieur du point d'entrée canadien vers l'emprise de la route d'accès périphérique;
- le remblai et la mise à niveau, notamment l'installation de drains verticaux et la placement d'un remblai pour faciliter le tassement du terrain.

Un plan de gestion et de surveillance de l'environnement constitue une partie intégrale de toutes les activités des travaux préliminaires, et il doit être mis à jour pour satisfaire aux besoins en matière de construction, de permis et de conformité environnementale en vertu de la *Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce*.

**Déplacement des services publics importants – Hydro One**

Comme il est indiqué à la section 4, les travaux concernant Hydro One seront exécutés par l'APWD et Hydro One. Hydro One sera responsable des travaux de conception et de construction au sein du poste de transformation Keith, de même que de la connexion des nouveaux câbles aux lignes de transmission existantes. Ces travaux sont soumis au calendrier des interruptions planifiées du système d'alimentation, lesquelles dépendent de la période de l'année et des conditions météorologiques. Les travaux de Hydro One seront divisés comme suit :

**Tableau 4 : Responsabilités liées au déplacement des équipements de Hydro One**

	APWD	Hydro One
Travaux de génie civil		
• Conception	✓	
• Approbations		✓
• Construction	✓	
• Assurance de la qualité		✓
Travaux électriques à l'intérieur du poste de transformation Keith		
• Conception		✓
• Approbations		✓
• Construction		✓
• Assurance de la qualité		✓
Travaux électriques à l'extérieur du poste de transformation Keith		
• Conception	✓	
• Approbations		✓
• Construction	✓	
• Assurance de la qualité		✓

La répartition des travaux entre l'APWD et Hydro One permettra à l'APWD de contrôler l'ordonnancement et l'organisation des travaux, de façon à ce que les compagnies Amico Infrastructures Inc., EnWin Utilities Ltd., Union Gas Limited, etc. puissent avoir accès au site et coordonner leurs travaux avec ceux de Hydro One.

L'APWD a signé l'accord final avec Hydro One en février 2016.

L'APWD embauchera une équipe de trois ingénieurs/gestionnaires de projet pour gérer les travaux de conception et de construction liés à Hydro One sur une période de 18 mois.

#### **Déplacement des équipements publics moins importants**

En plus du déplacement des équipements de Hydro One, l'APWD poursuivra ses travaux visant à déplacer les autres services publics au point d'entrée canadien. Les coûts de la coordination du déplacement de ces services publics, de même que ceux de la construction sont indiqués dans le contrat des travaux préliminaires conclus (sauf pour Union Gas). L'APWD travaille avec les utilitaires suivants :

- Union Gas – Transmission et distribution
- West Windsor Power
- EnWin
- Bell Canada
- Cogeco

L'APWD a conclu des accords de remboursement avec toutes les entreprises de services publics, sauf Bell Canada (un accord avec cette dernière n'est pas nécessaire). Le déplacement des canalisations de distribution d'Union Gas a été effectué en 2015-2016.

## 5.4 Déplacement des services publics aux États-Unis

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

Parmi ces entreprises dont les équipements devront être déplacés ou abandonnés afin de faire place au site de point d'entrée, notons le Detroit Water and Sewerage Department (DWSD), l'International Transmission Corporation (ITC) et DTE Energy.

### **Procédures de déplacement des services**

Le MDOT gère le déplacement des services en vertu de son pouvoir légal. Le MDOT et l'APWD sont en pourparlers continus avec les entreprises privées et publiques de services publics situés dans les limites du point d'entrée afin de coordonner leur déplacement.

#### Services de transmission d'électricité et de gaz fournis par DTE

La compagnie DTE fournit des services de transmission et de distribution d'électricité et gaz au sein de la Ville de Detroit. De nombreux circuits alimentant le centre-ville sont situés au poste Waterman, lequel se trouve immédiatement au sud du point d'entrée américain.

Le MDOT et l'APWD ont travaillé avec l'entreprise pour finaliser la réinstallation des services publics et un accord devrait être atteint en septembre 2016

#### Services de transmission d'électricité fournis par ITC

L'ITC est tenue de délocaliser certains de ses services souterrains du point d'entrée. La construction a commencé à la mi-avril 2016 et va bon train.

ITC possède également une ligne de transmission aérienne. Le département des Transports du Michigan (MDOT), l'APWD et ITC travaillent ensemble à parachever le tracé du déplacement et les conditions de servitude.

#### AT&T

Le déplacement des installations d'AT&T a commencé en juillet 2015. D'autres travaux de construction liés à AT&T à l'échangeur du Michigan et dans la zone voisine du point d'entrée américain devraient être terminés d'ici la fin de 2016.

#### Ville de Detroit

*DWSD Sewer and Water* – Des études et des analyses ont été faites sur les réseaux d’aqueduc et d’égouts pour en établir l’utilisation et le débit, et des recommandations ont été formulées sur les améliorations à apporter aux collecteurs principaux au point d’entrée américain et sur la rue Waterman pour répondre aux besoins en matière de services au point d’entrée américain. Il est prévu que tous les travaux de conception et de construction requis pour ces installations seront effectués par le partenaire éventuel du secteur privé.

*PLD (Public Lighting Department)* – Les installations sont des câbles, du câblage, des conduites et des éclairages publics qui doivent être abandonnés, déplacés, remplacés ou modifiés selon les normes en vigueur. La conception et la réalisation de ces déplacements et modifications seront menées par le partenaire éventuel du secteur privé, à l’exception des terminaisons et des connexions électriques qui seront effectuées par PLD. Tous les coûts seront assumés par le projet.

## 5.5 Construction du pont international Gordie-Howe

L’APWD travaillera avec le promoteur retenu pour dresser le calendrier final de construction de tous les volets du projet du pont international Gordie-Howe. À l’heure actuelle, on prévoit que la construction du pont se déroulera sur une période de 48 mois.

Une fois le contrat PPP attribué, l’APWD travaillera avec le promoteur retenu pour mettre au point le calendrier de construction et la conception du pont. La construction démarrera peu de temps après.

## 6 PLANIFICATION ET ANALYSE FINANCIÈRES

### 6.1 Résultats prévus – 2015-2016

L'APWD prévoit un excédent de 85,3 millions de dollars à la fin de 2015-2016 selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Cet excédent tient essentiellement à la capitalisation des activités et des fonds dans le compte de garantie bloqué lié aux propriétés au Michigan.

#### Crédits

L'APWD s'attend à recevoir 138,5 millions de dollars en crédits en 2015-2016, comparativement au montant budgétisé de 461,1 millions de dollars. Le report de 216 millions de dollars à 2016-2017 a été approuvé.

Les crédits devraient être moins élevés que le montant budgétisé, principalement en raison des besoins de financement moins élevés que prévu pour les propriétés au Michigan.

### 6.2 Résultats prévus de 2016-2017 à 2020-2021

#### Salaire et frais d'exploitation de l'APWD

Coûts d'exploitation de l'APWD (000 \$) <sup>2</sup>	Prévisions pour 2016-2017	Prévisions pour 2017-2018	Prévisions pour 2018-2019	Prévisions pour 2019-2020	Prévisions pour 2021-2022
<b>Salaires et coûts d'exploitation de l'APWD</b>	14 633 \$	12 989 \$	11 445 \$	11 555 \$	11 905 \$

Au cours des cinq prochaines années, l'APWD prévoit que son salaire et ses coûts d'exploitation culmineront en 2016-17, car il gère le processus d'approvisionnement en PPP et continue de respecter ses autres priorités.

Après une année d'exploitation, l'APWD a entrepris un examen détaillé de ses activités et de ses besoins en ressources. Plusieurs réunions et discussions ont eu lieu avec l'équipe de direction afin de s'assurer que l'organisation avait une bonne compréhension de ses besoins et qu'elle possédait les ressources nécessaires pour exécuter son mandat.

Compte tenu du niveau de complexité du projet, il est prévu que les besoins en ressources seront plus importants que prévu au cours des cinq prochaines années. Le plan actuel est d'augmenter le personnel de WDBA en 2016/17. Les employés supplémentaires seront principalement affectés à la gestion du processus de passation des marchés PPP et à la construction.

#### Propriétés au Michigan



(000 \$)	Prévisions pour 2016-2017	Prévisions pour 2017-2018	Prévisions pour 2018-2019	Prévisions pour 2019-2020	Prévisions pour 2021-2022
Propriétés au Michigan	381 919 \$	78 746 \$	77 627 \$	0 \$	0 \$

L'APWD prévoit que toutes les offres de bonne foi et le dépôt des documents relatifs à l'expropriation seront effectués en 2016-2017. Il est prévu que le financement sera nécessaire au cours des deux prochaines années, à mesure que le processus d'acquisition se terminera.

#### Coûts du projet:

(000 \$)	Prévisions pour 2016-2017	Prévisions pour 2017-2018	Prévisions pour 2018-2019	Prévisions pour 2019-2020	Prévisions pour 2021-2022
Coûts du projet	170 023 \$	167 180 \$	238 180 \$	70 110 \$	37 317 \$

Les coûts du projet comprennent les coûts suivants:

- Réinstallation des services publics (Canada et États-Unis)
- Frais juridiques
- Frais de gestion de projet
- Frais de conception et de construction
- Conception et frais importants

#### Voyages, accueil et conférences

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

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

**Tableau 5 : Frais de voyage, d'accueil et de conférence**

	Coût réel pour 2014-2015	Prévisions pour 2015-2016	Prévisions pour 2016-2017	Prévisions pour 2017-2018	Prévisions pour 2018-2019	Prévisions pour 2019-2020	Prévisions pour 2020-2021
<b>Voyages</b>	50 452 \$	125 000 \$	151 000 \$	155 530 \$	160 196 \$	165 002 \$	169 952 \$
<b>Accueil</b>	731 \$	5 000 \$	27 000 \$	27 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$
<b>Conférences</b>	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Les dépenses de voyage incluent les déplacements à Toronto pour assister aux réunions du conseil d'administration et aux réunions tenues avec les services publics, et à Ottawa pour assister aux réunions avec les organismes centraux et Transport Canada/Infrastructure Canada. Les dépenses d'accueil devraient être plus élevées en 2016-2017 et en 2017-2018 en raison de la PPP.

### **Régime de pension de l'APWD**

Comme il est indiqué plus haut, l'APWD a mis en œuvre un régime de pension à cotisations déterminées pour ses employés. Conformément à un décret pris en décembre 2014, l'APWD doit s'assurer que son régime prévoit ce qui suit :

- a) les cotisations de retraite seront assumées progressivement à un ratio de 50:50 par l'employé et l'employeur, pour tous les membres, d'ici le 31 décembre 2017;
- b) pour tout employé embauché le 1<sup>er</sup> janvier 2015 ou après cette date, l'âge normal de la retraite passe à 65 ans, et l'âge auquel les prestations de retraite peuvent être versées, autres que celles reçues à l'âge normal de la retraite, correspond à l'âge auquel ces prestations sont offertes en vertu du Régime de pension de retraite de la fonction publique.

La société est en voie de mettre en œuvre progressivement la première exigence (a) d'ici la date exigée. La deuxième exigence (âge de la retraite) a déjà été satisfaite.

## 7 États financiers : 2016-2017 à 2020-2021

### Autorité du pont Windsor-Détroit

#### Information financière

en milliers de dollars

<b>Information financière de l'APWD</b> <b>Coûts d'exploitation</b>	<b>Coût réel pour</b> <b>2014-2015</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2015-2016</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2016-2017</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2017-2018</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2018-2019</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2019-2020</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2020-2021</b>
Salaires et coûts d'exploitation de l'APWD	4 002 \$	11 132 \$	14 633 \$	12 989 \$	11 445 \$	11 555 \$	11 905 \$
Propriétés au Michigan	722 \$	16 188 \$	175 507 \$	31 498 \$	31 050 \$	0 \$	0 \$
Coûts du projet	1 035 \$	20 552 \$	47 337 \$	55 528 \$	97 715 \$	31 319 \$	12 840 \$
<b>Total</b>	<b>5 759 \$</b>	<b>47 872 \$</b>	<b>237 478 \$</b>	<b>100 016 \$</b>	<b>140 210 \$</b>	<b>42 874 \$</b>	<b>24 746 \$</b>

<b>Information financière de l'APWD</b> <b>Coûts d'immobilisations</b>	<b>Coût réel pour</b> <b>2014-2015</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2015-2016</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2016-2017</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2017-2018</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2018-2019</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2019-2020</b>	<b>Prévisions pour</b> <b>2020-2021</b>
Propriétés au Michigan	1 083 \$	24 283 \$	206 412 \$	47 248 \$	46 576 \$	\$	\$
Coûts du projet	813 \$	52 220 \$	122 686 \$	111 652 \$	141 070 \$	38 791 \$	24 477 \$
<b>Total</b>	<b>1 896 \$</b>	<b>76 503 \$</b>	<b>329 097 \$</b>	<b>158 900 \$</b>	<b>187 647 \$</b>	<b>38 791 \$</b>	<b>24 477 \$</b>