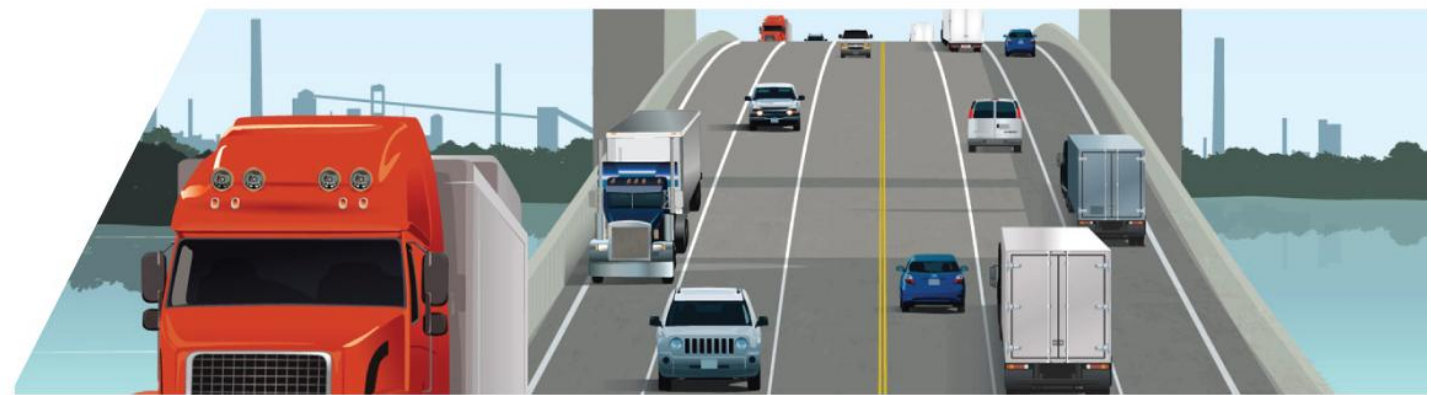


# AUTORITÉ DU PONT WINDSOR-DÉTROIT

## **Sommaire du plan d'entreprise 2015/2016 à 2019/2020**

**Comprenant les budgets de  
fonctionnement et d'investissement  
de 2015-2016**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Sommaire</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Profil d'entreprise</b> .....	<b>4</b>
2.1 Mission et mandat .....	4
2.2 Loi et accords habilitants .....	4
2.3 Gouvernance .....	5
2.4 Gouvernance organisationnelle .....	5
2.5 Gouvernance du projet et de l'approvisionnement .....	6
2.6 Équipe de gestion du projet d'approvisionnement des PPP .....	8
<b>3. Contexte opérationnel</b> .....	<b>9</b>
3.1 Historique du projet .....	9
3.2 Justification du projet .....	10
3.3 Composantes du projet .....	10
3.4 Gestion des risques du projet .....	11
<b>4. Principal objectif, priorités stratégiques et activités prévues</b> .....	<b>11</b>
4.1 Examen des priorités stratégiques de 2014-2015 .....	11
4.1.1 Renforcement de la capacité / opérationnalisation de l'APWD : Renforcement de la capacité requise en matière de ressources humaines pour assurer la réussite .....	12
4.1.2 Renforcement de la capacité / opérationnalisation de l'APWD : Lancement des activités de l'APWD .....	13
4.1.3 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Accords .....	15
4.1.4 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Résolution des questions techniques .....	15
4.1.5 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Travaux préliminaires .....	15
4.1.6 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Acquisition de propriétés au Canada et au Michigan .....	15
4.2 Objectif clé, priorités stratégiques et activités planifiées pour 2015-2016 et pour la période de planification .....	17
4.2.1 Objectif clé .....	17
4.2.2 Priorités stratégiques .....	17
<b>5. Facteurs clés de succès</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Planification financière et analyse</b> .....	<b>21</b>
6.1 Aperçu .....	21
6.2 Coûts de fonctionnement de l'APWD .....	22





6.3 Immobilisations..... 22





## 1. Sommaire

À l'heure actuelle, tout comme par le passé, le corridor commercial Windsor-Détroit est le passage frontalier le plus achalandé entre le Canada et les États-Unis (É.-U.). Plus précisément, le pont Ambassador est le franchissement préconisé pour près de la moitié des marchandises transportées entre les deux pays.

Le corridor de commerce Windsor-Détroit est important tant pour l'économie du Canada que pour celle des États-Unis. Afin de gérer ce projet prioritaire, l'Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD) a été établie par lettres patentes le 9 octobre 2012 en vertu de la *Loi sur les ponts et les tunnels internationaux*; l'exercice 2014-2015 marquait les débuts du fonctionnement de l'Autorité. L'APWD est une société d'État mère non mandataire figurant à la partie I de l'annexe III de la LGFP. Elle est chargée d'exécuter les obligations de l'Autorité du passage à titre de partie à l'Accord sur le passage de 2012 entre le Canada et le Michigan (l'Accord sur le passage).

Le mandat de l'APWD consiste à construire et/ou à exploiter le pont international Gordie-Howe<sup>1</sup> dans le cadre d'un partenariat public privé (PPP). Le projet du pont international Gordie-Howe comprend les quatre composantes principales suivantes:

- **Pont** – pont à haubans ou pont suspendu de six voies d'une portée de 850 mètres au-dessus de la rivière Détroit;
- **Point d'entrée canadien** – terrain de 53,4 hectares qui accueillera les douanes, les installations de traitement à la frontière (voyageurs, échanges commerciaux et animaux), les postes de péage et les installations d'entretien;
- **Point d'entrée américain** – terrain de 60,3 hectares d'une envergure semblable à celle du point d'entrée canadien, sans les postes de péage;
- **Échangeur de l'Interstate 75 (I-75)** – cette composante englobe les principales bretelles de raccordement au point d'entrée américain et des améliorations connexes aux routes locales.

Le sommaire du plan d'entreprise offre un aperçu des progrès réalisés à ce jour et permet de faire le point sur les plans de l'APWD en matière de gouvernance et de gestion de même que sur la période de planification du projet du pont international Gordie-Howe pour la période allant de 2015-2016 à 2019-2020.

Malgré le fait que l'APWD ait été mise en opération seulement en août 2014, il faut souligner que les priorités stratégiques de 2014-2015 vont bon train. Elles ont soit été atteintes ou progressent selon les cibles. Comme le projet du pont international Gordie-Howe est de grande envergure et hautement complexe, les priorités de 2014-2015 seront toujours des priorités stratégiques principales en 2015-2016.

En 2015-2016, l'objectif principal de l'APWD est le lancement du processus d'approvisionnement PPP en 2015 de même que les priorités stratégiques suivantes:

- **Acquisition des terrains:**
  - **Acquisition des terrains au Canada:** Transports Canada continuera de diriger l'acquisition des terrains au Canada;
  - **Acquisition des terrains aux États-Unis (Michigan):** L'APWD travaille avec le département des Transports du Michigan (MDOT) pour veiller à ce que toutes les acquisitions des terrains au Michigan soient achevées à temps pour la clôture financière avec le partenaire PPP (ou peu après). Les plans et les sondages relatifs aux emprises ont été achevés afin d'appuyer le lancement de la deuxième phase d'acquisition des terrains aux États-Unis en avril 2015;

<sup>1</sup> Le nouveau passage commercial international (NPCI) a été renommé le pont international Gordie-Howe en mai 2015.





- **Accélération des travaux préliminaires:**
  - **Point d'entrée canadien:** Les activités de préparation du site sur une partie du point d'entrée canadien seront entreprises, y compris la conception et la construction de la route d'accès périphérique (RAP) de même que le placement du remblai pour le point d'entrée.
- **Déplacement des services publics:**
  - **Services publics canadiens :** Des échéanciers devront être établis et les coûts associés au déplacement des services publics en 2015 sur l'esplanade canadienne devront être confirmés;
  - **Services publics américains:** Achever la conception en vue du déplacement et conclure des contrats pour le déplacement de tous les services publics.

La dotation de l'APWD devrait être terminée pour l'exercice financier 2015-2016 avec environ 50 équivalents temps plein (ETP). Les coûts associés aux 50 ETP pour 2015-2016 sont estimés à 7 404 118 \$. En sus des coûts relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, les autres coûts de fonctionnement de l'APWD devraient se chiffrer à 382 032 484 \$ en 2015-2016.

En 2015-2016, les dépenses d'immobilisations de l'APWD devraient se chiffrer à 71 658 310 \$.

## 2. Profil d'entreprise

### 2.1 Mission et mandat

L'APWD a pour mission de créer une nouvelle capacité de franchissement pour le corridor commercial Windsor-Détroit en vue du mouvement sécuritaire, efficace et sûr des personnes et des biens à la frontière canado-américaine de la rivière Détroit à l'appui de l'économie canadienne.

L'APWD a pour mandat de construire et d'exploiter le pont international Gordie-Howe, d'une façon directe ou dans le cadre d'un ou plusieurs accords de partenariat public privé (PPP) avec un ou plusieurs concessionnaires du secteur privé retenus au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel aux termes de l'Accord sur le passage.

### 2.2 Loi et accords habilitants

L'APWD est une société d'État mère non mandataire et est régie par les lois et les accords suivants:

- La *Loi sur les ponts et les tunnels internationaux* – en vertu du paragraphe 29(1) de cette Loi, l'APWD a été établie par lettres patentes à titre de société d'État le 9 octobre 2012;
- La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) – en vertu de la partie X de la LGFP, l'APWD est une société d'État mère figurant à l'annexe III de la partie I;
- L'Accord sur le passage entre le Canada et le Michigan – en juin 2012, le gouvernement du Canada et le Michigan ont signé 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 plusieurs accords PPP.





## 2.3 Gouvernance

Comme le projet du pont international Gordie-Howe est de grande envergure et hautement complexe, de rigoureuses structures de gouvernance ont été mises en place pour veiller à ce que l'exploitation de l'APWD soit efficace et efficiente et à ce que ce projet soit achevé de la même manière. Il existe des structures de gouvernance pour ce qui suit:

- Gouvernance organisationnelle;
- Gouvernance du projet et de l'approvisionnement.

## 2.4 Gouvernance organisationnelle

L'APWD doit rendre compte au Parlement par l'entremise du Ministre<sup>2</sup>. À titre de société d'État, elle est assujettie au régime de gouvernance d'une société d'État établie en vertu de la partie X de la LGFP et d'autres lois et accords applicables, comme mentionnés à la section 2.2. Ce qui suit décrit la structure de gouvernance des activités internes de l'APWD.

### *Conseil d'administration de l'APWD*

Le conseil d'administration de l'APWD est responsable de la gérance et de la surveillance de la société. Aux termes des lettres patentes établissant l'APWD, le conseil d'administration de l'APWD est composé de cinq administrateurs, y compris le président du conseil d'administration et le président et premier dirigeant. Le 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 de l'APWD sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre.

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, entre autres, pour prévenir les conflits d'intérêts et ils doivent se récuser du processus décisionnel pour les questions posant une situation potentielle de conflits d'intérêts.

### *Comités et groupes d'experts du conseil d'administration de l'APWD*

Depuis qu'elle a commencé ses activités, l'APWD a déployé des efforts afin de jeter des bases solides pour la saine gouvernance de la société et a établi les entités suivantes :

- *Comité de vérification*, tel que cela est requis en vertu de l'article 148 de la LGFP, le Comité de vérification est chargé d'examiner les états financiers à incorporer dans le rapport annuel de la société et de conseiller le conseil d'administration à leur égard.
- *Comité sur la gouvernance et les ressources humaines* pour appuyer l'APWD. Les responsabilités consisteront notamment à approuver les différentes politiques régissant la gestion des ressources humaines.

<sup>2</sup> Effectif le 4 novembre 2015, l'APWD rend compte au parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités.





- *Groupe de consultation sur les marchés des capitaux* afin d'appuyer la diligence requise entourant les options de financement pour le projet du pont international Gordie-Howe.

Un *groupe d'experts sur les marchés du travail* sera également établi, étant donné l'incidence importante qu'aura le projet du pont international Gordie-Howe sur l'emploi.

## **Autorité internationale**

Comme requis dans le cadre de l'Accord sur le passage, l'APWD tiendra des séances d'information régulières et tentera d'obtenir certaines approbations précises dans le cadre du processus d'approvisionnement PPP pour l'Autorité internationale (AI). L'AI est composée de six membres selon une représentation équivalente pour le Canada (deux membres nommés par le Canada et un membre nommé par l'APWD) et le Michigan.

## **2.5 Gouvernance du projet et de l'approvisionnement**

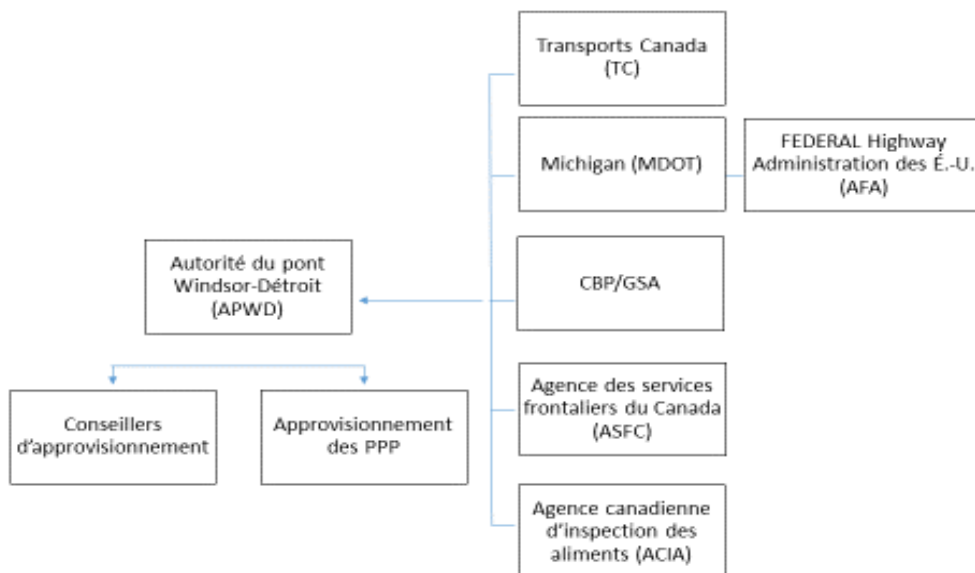
Trois gouvernements, sept organismes gouvernementaux, une société d'État et un organisme international d'approbation ont un intérêt direct dans la conception, la construction et l'exploitation du pont international Gordie-Howe. Les rôles et responsabilités de chaque organisation sont régis par un ou 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, avec l'appui de TC, a élaboré une solide structure de gouvernance qui respecte les obligations imposées aux sociétés d'État fédérales par le gouvernement du Canada 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 et TC mettent à profit les leçons apprises lors de l'approvisionnement de récents projets fédéraux dans le cadre de PPP.

La contribution de chaque organisme gouvernemental varie selon la composante du projet qui les concerne. Voici une description détaillée de leur participation.





- **Autorité du pont Windsor-Détroit (APWD)** – responsable du projet du pont international Gordie-Howe. Toutes les activités liées à l’exécution et à l’approvisionnement du projet doivent être gérées et approuvées par l’APWD; cette dernière sera chargée du financement de ces activités, lequel provient du Canada. L’APWD dirigera toutes les activités associées au projet et collaborera étroitement avec les autres organismes gouvernementaux. Conformément aux exigences de l’*Accord sur le passage*, l’APWD informera régulièrement l’Autorité internationale et lui demandera son approbation au cours du processus d’approvisionnement des PPP;
- **Autorité internationale** – exercera une fonction de surveillance continue. L’Autorité internationale approuvera l’acquisition de terrains au Michigan, la sélection d’un surveillant de l’équité (voir le paragraphe 4.1.2) pour surveiller le processus d’approvisionnement des PPP, les principaux documents d’approvisionnement des PPP (demande de prix, demande de propositions, entente de projet) et la proposition retenue à l’issue du processus d’approvisionnement des PPP;
- **Transports Canada (TC)** – chargé d’entreprendre l’acquisition de terrains au Canada. De plus, TC appuiera l’APWD en ce qui a trait à la réinstallation des services publics;
- **Michigan** – est chargé de l’acquisition de propriétés au Michigan, par l’entremise du MDOT. Ce dernier participera activement à l’élaboration des spécifications de conception pour l’échangeur de l’I-75. L’APWD rencontrera le MDOT et coordonnera ses activités avec lui afin de s’assurer que le Michigan est au fait de tous les progrès matériels liés au projet et qu’il est en mesure de formuler des commentaires à cet égard;



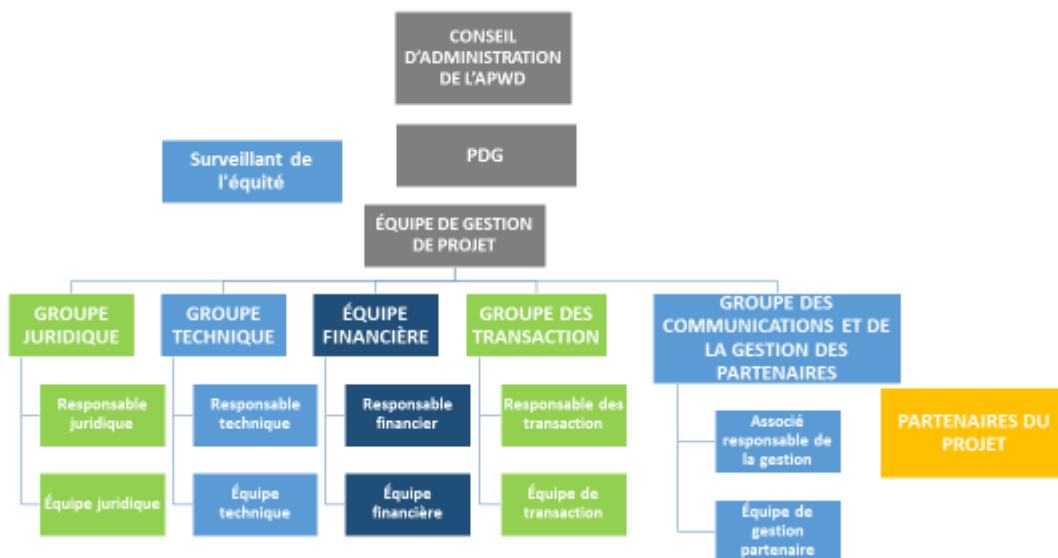




- **Federal Highway Administration (FHWA) des É.-U.** – l’Accord sur le passage stipule que près de 550 M\$ des fonds octroyés par le Canada pour financer les composantes du projet au Michigan peuvent être employés pour optimiser l’aide fédérale à la construction routière des É.-U. offerte dans le cadre d’autres projets d’autoroutes au Michigan;
- **Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)** – aux termes de l’Article 6 de la *Loi sur les douanes* du Canada, le propriétaire ou l’exploitant d’un pont à péage international est tenu de fournir à l’ASFC des installations d’inspection à la frontière. TC a formé un groupe de travail et des comités pour appuyer le processus de préparation de l’énoncé des besoins relatif au point d’entrée canadien;
- **Agence canadienne d’inspection des aliments (ACIA)** – en vertu du paragraphe 31(2) de la *Loi sur la santé des animaux*, le ministre de l’Agriculture et de l’Agroalimentaire du Canada peut exiger que le propriétaire ou l’exploitant d’un pont international fournisse des installations d’inspection des animaux pour les besoins de l’ACIA. Le Ministre a déterminé que ces installations sont nécessaires au projet du pont international Gordie-Howe;
- **General Services Administration (GSA) et Customs and Border Protection (CBP) des É.-U.** – l’entente sur l’esplanade fédérale des É.-U. établit les rôles et responsabilités selon lesquels l’APWD, avec la participation du Canada, financera la construction, l’exploitation, l’entretien et les réparations sur la durée du cycle de vie du point d’entrée des É.-U. Les É.-U. financeront le personnel d’inspection à la frontière ainsi que le mobilier, les appareils et le matériel nécessaires à la réalisation des inspections. Les représentants de CBP et l’ASFC travailleront ensemble en vue de réaliser des gains d’efficacité opérationnelle.

## 2.6 Équipe de gestion du projet d’approvisionnement des PPP

Aux fins d’avancement de l’approvisionnement, l’APWD a formé une équipe de gestion de projet multidisciplinaire dirigée par un directeur de projet et supervisée par le PDG et le conseil d’administration de l’APWD.





Cette équipe multidisciplinaire fonctionnelle créée pour appuyer le processus d’approvisionnement du pont international Gordie-Howe est composée des sous-équipes suivantes:

- *équipe de gestion de projet* – assurera la gestion et la coordination des activités quotidiennes liées à l’approvisionnement des PPP. Cette équipe sera chargée de coordonner ces activités avec celles d’autres groupes de travail de l’APWD qui interagissent dans le cadre du processus d’approvisionnement ou qui ont une incidence sur ce dernier;
- *groupe juridique* – sera chargé de fournir et de coordonner tous les conseils juridiques dans le cadre du processus d’approvisionnement;
- *groupe technique* – sera chargé de tous les aspects techniques du processus d’approvisionnement des PPP;
- *équipe financière* – sera la principale responsable de tous les aspects financiers du processus d’approvisionnement;
- *groupe des transactions* – sera chargé de concevoir et d’exécuter la structure de transaction liée aux PPP;
- *groupe des communications et de la gestion des partenaires* – sera chargé de coordonner et de gérer la participation du MDOT, de l’ACIA, de l’ASFC, ainsi que de la GSA et de la CBP des É.-U. tout au long des étapes de planification, d’approvisionnement, de conception et de construction.

Ces sous-équipes fonctionnelles seront dirigées par un représentant de l’APWD entièrement dédié à cette tâche, et elles seront appuyées par les principaux conseillers externes en approvisionnement ainsi que par des experts en la matière œuvrant à l’interne au sein de l’APWD ou d’organismes gouvernementaux.

## 3. Contexte opérationnel

Le projet du pont international Gordie-Howe jouit d’une grande visibilité, tant au Canada qu’au Michigan. Au cours des dix dernières années, il a suscité beaucoup d’intérêt des médias et du public en raison de l’appui obtenu de divers ordres de gouvernement, d’associations industrielles et de résidents.

### 3.1 Historique du projet

Le projet du pont international Gordie-Howe découle de pressions accrues exercées sur l’infrastructure vieillissante 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 pour le corridor Windsor-Détroit et, le cas échéant, de planifier et d’élaborer les mesures à prendre à cet égard.

Une étude de faisabilité et de planification des besoins, achevée en 2004, a notamment permis de conclure que les passages existants ne suffiraient pas pour répondre adéquatement aux besoins prévus pour la période de planification visée, même en y injectant des capitaux et en y apportant des améliorations opérationnelles, et qu’il fallait donc construire un nouveau passage pour 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. Ces évaluations ont conclu qu’avec la mise en place des mesures d’atténuation appropriées, le projet n’était pas susceptible d’avoir des répercussions importantes sur le plan environnemental.





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. Cette annonce s'est concrétisée le 9 octobre 2012, lors de la création de la société d'État responsable du projet, l'APWD.

L'APWD a vu le jour en 2012, mais n'a entrepris ses activités qu'en 2014-2015. À l'heure actuelle, elle procède au transfert des activités dont était responsable TC (à qui il a incombé, au cours des dix dernières années, d'appuyer le processus d'approbation relatif au projet). De plus, l'APWD continuera de mettre à profit les travaux entrepris par TC préalablement au processus d'approvisionnement.

## 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 pour la région.

Tout d'abord, le pont international Gordie-Howe assurera une redondance pour le corridor Windsor-Détroit. À l'heure actuelle, d'autres passages frontaliers entre l'Ontario et les États-Unis, où circulent moins de camions et de marchandises, disposent d'une redondance et d'une capacité plus élevée. Étant donné que le corridor commercial 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 nouvelle et moderne afin de maintenir la circulation de personnes et de marchandises à la frontière.

Ensuite, tous les véhicules circulant sur le pont Ambassador doivent traverser une zone urbaine comptant 17 carrefours avec feux de circulation afin de se rendre à l'autoroute 401. L'Ontario construit actuellement la promenade Herb-Gray, qui offrira un accès direct à cette autoroute à partir du pont international Gordie-Howe.

Enfin, la construction d'un passage supplémentaire est devenue nécessaire pour répondre aux besoins prévus en matière de circulation et pour assurer une capacité excédentaire suffisante.

## 3.3 Composantes du projet

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

- **Pont** – pont à haubans ou pont suspendu de six voies d'une portée de 850 m au-dessus de la rivière Détroit n'ayant aucun pilier dans l'eau. Il s'agira d'un pont d'une grande hauteur qui permettra la libre navigation.
- **Point d'entrée canadien** – propriété de 53,4 hectares qui accueillera les douanes et les installations de traitement à la frontière, les postes de péage et les installations d'entretien. Le point d'entrée respectera les lignes directrices établies par l'Agence des services frontaliers du Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments.
- **Point d'entrée américain** – propriété de 60,3 hectares ayant une envergure semblable à celle du point d'entrée canadien, sans les postes de péage. La plus grande partie du point d'entrée américain sera consacrée aux services d'inspection à la frontière.
- **Échangeur sur l'Interstate 75 (I-75)** – comprend les principales bretelles de raccordement au point d'entrée américain et des améliorations connexes aux routes locales.





Le projet du pont international Gordie-Howe sera réalisé sous forme de PPP, et le modèle conception-construction-financement-fonctionnement-entretien (CCFFE) serait utilisé.

La durée du contrat en PPP comprendra une période de construction de trois à cinq ans en plus d'une période de concession (exploitation) de trente ans. Le processus d'approvisionnement des PPP devrait comprendre deux étapes et être assorti d'une demande de qualification (DDQ), puis d'une demande de propositions (DP) (voir la section 4.2).

## 3.4 Gestion des risques du projet

L'APWD a cerné les principaux risques associés au lancement du processus d'approvisionnement des PPP en 2015 (son principal objectif) et à la progression de l'ensemble du projet.

Elle tient un registre détaillé des risques du projet, qu'elle examine et met à jour régulièrement. Ce registre comprend un inventaire exhaustif des risques associés à chaque composante du projet et des mesures d'atténuation correspondant à ces risques.

## 4. Principal objectif, priorités stratégiques et activités prévues

### 4.1 Examen des priorités stratégiques de 2014-2015

À la suite de la nomination du président-directeur général (PDG) le 5 août 2014, et de la tenue de la première réunion du Conseil de l'APWD des 13 et 14 août 2014, l'APWD a commencé immédiatement à travailler sur deux priorités stratégiques parallèles afin de positionner la société afin qu'elle réalise efficacement son mandat.

Ces dernières continueront d'être des priorités stratégiques clés au cours de l'exercice actuel (2015-2016) et comprendront ce qui suit :

- **Renforcement de la capacité/opérationnalisation de l'APWD** – Afin d'être en mesure de faire progresser le projet du pont international Gordie-Howe, l'APWD a dû s'établir en tant que société, du point de vue :
  - du renforcement de la capacité requise en matière de ressources humaines pour assurer une prestation;





- du lancement des activités de l'APWD.
- **Lancement du processus d'approvisionnement des PPP** – Afin de lancer le processus d'approvisionnement dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) en 2015, l'APWD s'est inspirée des travaux de Transports Canada et a réalisé une vaste gamme d'activités clés préalables à l'approvisionnement dans les catégories suivantes :
  - Accords, y compris ceux relevant de l'Accord sur le passage;
  - Résolution des questions techniques;
  - Travaux préliminaires;
  - Acquisition de propriétés.

## 4.1.1 Renforcement de la capacité / opérationnalisation de l'APWD : Renforcement de la capacité requise en matière de ressources humaines pour assurer la réussite

Un projet de la taille et de la portée du projet du pont international Gordie-Howe exige l'affectation de ressources humaines appropriées pour faciliter l'exécution efficace du processus d'approvisionnement des PPP et la réussite du projet. Par conséquent, il est essentiel que l'APWD ait la capacité interne requise pour diriger le projet.

### *Nomination du PDG, nomination du président, Conseil de l'APWD et Autorité internationale*

Depuis la nomination du PDG en août 2014 et du président ainsi que du Conseil de l'APWD entre juin et octobre 2014, l'APWD a progressivement pris en charge la gestion et la direction du projet des mains de l'équipe de Transports Canada qui a contribué à l'avancement des approbations de projet au cours des dix dernières années. La transition des activités de projet de Transports Canada sera réalisée au cours de l'année civile 2015 à mesure que l'APWD acquiert les ressources humaines nécessaires.

Il convient également de souligner que les six membres du Conseil de l'AI (deux membres du Canada, un membre de l'APWD et trois du Michigan) ont aussi été nommés, entre les mois de juillet et de novembre 2014.

### *Identification des postes essentiels requis pour assurer la réussite du projet du pont international Gordie-Howe et gérer la société; acquisition des ressources humaines requises*

Dans ses efforts d'assurer la transition complète de Transports Canada, l'APWD a cerné les postes essentiels requis pour assurer la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe et gérer la société. L'APWD a élaboré une stratégie globale de RH/dotation et a cerné les occasions en vue d'optimiser et de tirer profit de l'expertise offerte et des ensembles de compétences requises pour assurer la prestation du projet du pont international Gordie-Howe. L'APWD estime que sa stratégie de dotation lui permettra d'obtenir des ressources dotées des compétences essentielles d'une manière plus rapide et efficace.

À l'heure actuelle, l'APWD embauche au total 15 employés de différents niveaux et continue de combler activement les postes restants. L'APWD a aussi établi des échelles salariales et un ensemble d'avantages sociaux, y compris un régime de retraite à cotisation déterminée conforme aux directives gouvernementales. L'APWD a également retenu un fournisseur de régimes de pension et d'avantages sociaux pour compléter l'offre liée aux salaires et avantages sociaux et de pensions.





## 4.1.2 Renforcement de la capacité / l'opérationnalisation de l'APWD : Lancement des activités de l'APWD

L'APWD a pris des mesures pour obtenir les ressources humaines compétentes, de façon à assumer pleinement les responsabilités de Transports Canada. En outre, le Conseil de l'APWD a créé de solides bases en vue d'une gouvernance organisationnelle rigoureuse, y compris l'adoption de son premier règlement administratif.

### *Mise en œuvre des politiques et des cadres pour orienter les activités de l'APWD*

Depuis la fin de février 2015, le Conseil s'est réuni à 15 reprises pour assurer l'orientation et la surveillance requises pour donner suite aux priorités stratégiques. Dans l'intervalle, le Conseil de l'APWD a établi, ou est en voie d'établir, des comités de gouvernance (voir la partie 2.3.1). Le Conseil de l'APWD a également adopté un certain nombre de politiques organisationnelles clés, y compris une politique en matière de communications publiques et de porte-parole officiel, un protocole sur les médias et une politique relative aux frais d'accueil et aux déplacements. Une politique sur la réinstallation est aussi en place, et un fournisseur de régimes de pension et d'avantages sociaux a été sélectionné. Le Conseil de l'APWD a, de plus, officiellement adopté les pratiques gouvernementales relatives à la divulgation proactive; les frais de voyage et d'accueil du président et du PDG seront affichés sur le site Web de l'APWD tous les trimestres.

L'APWD est en train de mettre en place un solide cadre en matière de gestion et de contrôle des finances. Un cadre provisoire d'approvisionnement est en place et sera mis à jour, au besoin, avec l'aval d'autres membres du personnel et de conseillers.

Par ailleurs, d'après les attentes du gouvernement et conformément à la LGFP, le Conseil a établi des objectifs et une orientation organisationnels, a assuré une bonne gouvernance, a surveillé le rendement financier et approuvé les budgets et les états financiers, en plus de veiller à ce que les risques soient cernés et gérés comme il se doit. Le Conseil de l'APWD, avec l'aide des principaux conseillers, a assumé un rôle actif, et continuera de le faire, à l'égard de l'examen et de l'approbation de la documentation et des processus relatifs à l'approvisionnement et à l'exécution du projet. Cela exigera d'élaborer le calendrier de projet et la documentation relative à la demande de qualification (DDQ), à la demande de propositions (DP) et à l'accord de projet ainsi que de sélectionner tous les principaux conseillers.

### *Établissement d'une présence physique et virtuelle*

Une autre étape en vue du lancement des activités de l'APWD a été franchie en février 2015 lorsque l'APWD est déménagée à son emplacement permanent au centre-ville de Windsor, en Ontario. De plus, la conception du site Web de l'APWD est presque terminée et avec l'aide d'experts externes, la société met en place un cadre de gestion rigoureuse des documents et de l'information correspondant aux attentes du gouvernement, qui permettra à l'APWD d'être conforme à ses obligations aux termes de lois comme la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

### *Obtention d'un appui externe à Transports Canada au cours de la phase préalable à l'approvisionnement*

Afin de donner suite aux activités, l'APWD a embauché plusieurs conseillers externes clés. Ces conseillers clés appuieront l'APWD tout au long de la phase préalable à l'approvisionnement, de la phase d'approvisionnement des PPP et de la construction du projet. Ces conseillers amèneront un autre ensemble de compétences et une capacité, au-delà de ceux du personnel de l'APWD, de Transports Canada, du MDOT et d'autres partenaires de projets d'organismes gouvernementaux, et comprennent un:





- **Expert-conseil en ingénierie générale** – Cet expert-conseil agit à titre de conseiller principal quant à la majorité des travaux techniques. Son équipe travaillera à temps plein sur le projet du pont international Gordie-Howe pendant toute la durée du processus d’approvisionnement des PPP et potentiellement au cours de la période de construction.

Les travaux de l’expert-conseil en ingénierie générale comprennent ce qui suit : surveillance de la préparation du site aux É.-U. et au Canada, génie et conception technique, élaboration des spécifications et des exigences pour toutes les composantes du projet, études des priorités de passage et appui des transactions immobilières, coordination de la réinstallation des services d’utilité publique, analyse des options en matière de sûreté, gestion des risques et tous les autres aspects d’ingénierie du projet (civil, électrique, mécanique, géotechnique et environnemental).

Cet expert-conseil appuie également le processus d’approvisionnement des PPP et travaillera de concert avec les autres principaux conseillers embauchés par l’APWD.

- **Conseiller en finances et en transactions de PPP** – Ce conseiller est requis afin de continuer de mettre à jour et de peaufiner l’analyse de rentabilisation et le modèle financier du projet, de fournir des conseils sur la structure de projet proposée et d’établir des spécifications financières et des critères d’évaluation pour les documents d’approvisionnement dans le cadre des PPP et d’autres conseils financiers, au besoin. Le conseiller en transactions de PPP sera responsable de l’élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion du processus d’approvisionnement des PPP. Cela comprend l’élaboration et la coordination des documents requis en matière d’approvisionnement (c.-à-d. DDQ des PPP, DP et accord de projet).
- **Conseiller en marchés financiers** – Ce conseiller constituera une ressource clé pour examiner les options de financement possible qui seront tirées de l’analyse de rentabilisation du projet au cours d’une période critique de 90 jours.
- **Conseiller juridique des PPP** – Le conseiller juridique des PPP doit rédiger l’accord de projet et fournir des conseils juridiques tout au long du processus d’approvisionnement des PPP.
- **Surveillant de l’équité des PPP** – Le surveillant de l’équité des PPP supervisera le processus d’approvisionnement des PPP (une exigence prescrite dans l’Accord sur le passage et une pratique exemplaire de l’industrie). Ce surveillant veillera à ce que le processus d’approvisionnement se déroule selon des principes d’ouverture et de transparence, d’intégrité et de responsabilisation. Il examinera la DDQ et la DP, rendra compte de toute incapacité à se conformer aux exigences en matière d’équité et produira un rapport démontrant sa conformité à ces exigences.

Pour l’ensemble des acquisitions, l’APWD a eu recours à des surveillants de l’équité pour fournir des garanties en matière d’intégrité du processus d’approvisionnement (ce surveillant s’ajoute au surveillant de l’équité des PPP).

- **Autres experts-conseils** – Si possible, l’APWD demandera des conseils aux autres ministères et organismes gouvernementaux, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ou PPP Canada. Les pratiques exemplaires et les leçons apprises des projets précédents seront mises à profit pour assurer un processus de transaction harmonieux pour le projet du pont international Gordie-Howe, tout en veillant à ne jamais compromettre l’autonomie et l’indépendance de l’APWD.

Dans l’ensemble, l’APWD a pu réaliser 40 transactions liées à l’acquisition de services d’experts-conseils et à l’opérationnalisation de l’APWD dans un délai de 114 jours ouvrables.





## 4.1.3 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Accords

Tel qu'exigé en vertu de l'Accord sur le passage, l'APWD a approuvé les reconnaissances suivantes :

- de l'Autorité internationale;
- du financement des activités du Michigan;
- du règlement des différends;
- de la confidentialité.

L'APWD a également signé l'entente liée à l'esplanade fédérale des É.-U. négociée par Transports Canada avec la GSA et le CBP des É.-U. Cette entente définit les rôles et responsabilités de Transports Canada, de l'APWD, du MDOT ainsi que de la GSA et du CBP des É.-U. quant à la propriété, la location, la construction, l'exploitation et l'entretien des installations du point d'entrée des É.-U.

## 4.1.4 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Résolution des questions techniques

Au cours des derniers mois, l'APWD et le MDOT ont terminé le plan définitif de l'emprise pour les terrains identifiés pour le projet du côté du Michigan. Le plan définitif de l'emprise confirme l'empreinte du projet et les terrains requis pour appuyer le processus d'acquisition de propriétés au Michigan. Grâce à l'achèvement de ce plan, la question technique de l'acquisition de terrains au Michigan a été réglée.

## 4.1.5 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Travaux préliminaires

À la demande du Conseil de l'APWD, le PDG a déclenché des enquêtes (au cours de l'échéancier allant de décembre 2014 à mars 2015) liées aux travaux préliminaires, notamment la mise en place de matériaux de remblai sur le site de l'esplanade canadienne (de plus amples détails se trouvent à la partie 4.2). La mise en œuvre accélérée de ce projet permettra la coordination adéquate entre l'aménagement des remblais, la conception de la route d'accès périphérique (RAP) et la coordination de la réinstallation des services publics.

## 4.1.6 Lancement de l'approvisionnement dans le cadre des PPP (activités préalables à l'approvisionnement) : Acquisition de propriétés au Canada et au Michigan

***Canada: L'APWD, Transports Canada et d'autres ministères gouvernementaux mettent la dernière main au processus d'acquisition des propriétés requises***

Quant à l'acquisition de propriétés au Canada, l'APWD a conclu un accord de privilège d'intérêt commun avec Transports Canada, Justice Canada et TPSGC concernant l'acquisition de propriétés canadiennes. Transports Canada a rencontré tous les propriétaires des propriétés restantes et poursuit les négociations.







Transports Canada a terminé l'achat de certaines des propriétés requises et le Conseil de l'APWD a officiellement demandé que l'acquisition de tous les terrains canadiens nécessaires soit terminée d'ici décembre 2015.

## ***Michigan: L'APWD et le MDOT font l'acquisition des propriétés requises au Michigan***

Des progrès en matière d'acquisition de propriétés au Michigan ont également été réalisés. Grâce à une série de transactions, l'APWD a conclu des accords visant l'acquisition et la démolition connexe des propriétés rétrocédées dans la ville de Détroit et le comté de Wayne.

Pour le reste des propriétés, l'APWD a collaboré avec le MDOT pour élaborer un plan d'acquisition de propriétés qui définit les rôles, responsabilités, procédures et processus visant les activités d'acquisition de propriétés du projet, tout en respectant les délais et le budget et en veillant au maintien de la confiance du public à l'égard du projet.

Le MDOT, qui a déjà retenu les services d'experts-conseils, effectue également des travaux connexes aux contrôles de la contamination et procède à l'examen et à la mise à jour des évaluations environnementales.

## ***Autres: Activités préalables à l'approvisionnement de Transports Canada***

Au cours de l'exercice 2014-2015, Transports Canada a continué toutes les activités préalables à l'approvisionnement prévues pour continuer de faire progresser le projet du pont international Gordie-Howe et de positionner favorablement l'APWD, dès l'amorce de la période de transition. Cela comprend les activités suivantes:

- **Conception et établissement des coûts de la modification des lignes – Étude d'Hydro-One, phase 3** – À la suite des estimations préliminaires de l'étude d'Hydro One (phase 2) soulignant les options en vue de relocaliser des lignes de transmission souterraines ou aériennes, Transports Canada et l'APWD ont convenu que la phase 3 de l'étude devrait être axée sur la promotion de la conception et de l'établissement des coûts de l'option visant une installation souterraine.
- **Étude géotechnique** – Transports Canada a retenu les services d'un entrepreneur pour faire avancer les études géotechniques au Canada et aux É.-U. La majorité des ouvrages, comme le forage, ont été terminés, tant du côté canadien qu'américain du projet du pont international Gordie-Howe. Une fois que tous les travaux de forage seront terminés, l'expert-conseil analysera les données brutes et produira un rapport final qui sera utilisé lors du processus de DP.
- **Étude sur les systèmes de transport intelligents (STI)** – Transports Canada a retenu les services d'un entrepreneur pour élaborer la conception préliminaire et l'architecture des STI qui seront utilisés dans le projet du pont international Gordie-Howe et pour préparer les spécifications des extraits propres au rendement.
- **Conception de la route d'accès périphérique (RAP)** – À la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, Transports Canada a retenu les services d'un entrepreneur et a conclu une entente avec la Ville de Windsor. L'entrepreneur travaillera en étroite collaboration avec la Ville de Windsor quant à la conception de la RAP.
- **Travaux sur le plan de l'environnement** – Les entrepreneurs ont terminé leur travail sur le site de l'esplanade canadienne (relocalisation des espèces végétales et animales en péril, élimination des déchets en surface, débroussaillage et déboisement).





## 4.2 Objectif clé, priorités stratégiques et activités planifiées pour 2015-2016 et pour la période de planification

### 4.2.1 Objectif clé

L'objectif clé pour 2015-2016 est de lancer le processus d'approvisionnement et de trouver un partenaire du secteur privé pour le projet du pont international Gordie-Howe.

L'APWD utilisera un processus d'approvisionnement à deux étapes conforme aux pratiques exemplaires. La première étape est la demande de qualifications (DDQ); afin de réduire à trois le nombre de consortiums qualifiés. La seconde étape est une demande de propositions (DP), qui vise à sélectionner le soumissionnaire retenu offrant le meilleur rapport qualité-prix à L'APWD:

- La DDQ sera utilisée pour retenir les équipes de candidats en fonction de leur expérience de la conception, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien de projets semblables, ainsi qu'en fonction de leurs capacités financières et de leur capacité à entreprendre le projet et à obtenir le financement requis. Le processus de DDQ s'inscrira dans le processus de DP en établissant une liste d'équipes de candidats qui possèdent les qualifications souhaitées.
- La DDP sera un processus plus exhaustif au cours duquel les candidats qualifiés devront présenter une proposition indiquant comment ils comptent exécuter le projet conformément aux critères établis dans les documents d'approvisionnement ainsi qu'une proposition de prix. L'étape de la DP comprendra une évaluation des propositions conformément à des critères d'évaluation définis par l'APWD.

Conformément aux pratiques exemplaires pour les partenariats publics-privés et comme l'exige l'Accord sur le passage, l'APWD a retenu les services d'un surveillant de l'équité pour contrôler le processus d'approvisionnement en PPP, pour faire en sorte que celui-ci soit effectué de manière équitable, ouverte et transparente. Une fois les processus de DDQ et de DP terminés, la proposition retenue et l'accord de projet essentiellement opérationnel seront présentés aux conseils de l'APWD et de l'AI, aux fins d'approbation.

### 4.2.2 Priorités stratégiques

Compte tenu du contexte opérationnel dans la région (abordé dans la section 3), de l'importance et de la priorité accordées au projet, l'APWD se concentrera sur l'objectif clé de lancer le processus d'approvisionnement en PPP (comme indiqué précédemment) en 2015, ainsi que sur les priorités stratégiques suivantes au cours de la période de planification:

- Acquisition de propriétés au Canada et au Michigan (voir la section 4.2.1);
- Accélération des travaux préliminaires à Windsor : route d'accès périphérique et déplacement des services publics et placement du remblai de l'esplanade (voir les sections 4.2.2 et 4.2.3);
- Déplacement des services publics à Windsor et au Michigan (voir les sections 4.2.4 et 4.2.5).



# PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE



## Priorité stratégique : Acquisition de propriétés au Canada et au Michigan

Résultat stratégique pour 2015-2016	Activités clés pour 2015-2016	Engagements clés quinquennaux (2015-2016 à 2019-2020)
Acquisition de propriétés canadiennes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité de Transports Canada</li> <li>Transports Canada continuera de diriger les activités liées à l'acquisition des 8 lots restants. On prévoit que toutes les propriétés seront achetées au cours de l'exercice 2015-2016</li> </ul>	Transports Canada doit terminer les transactions pour les propriétés canadiennes nécessaires à la poursuite du projet

En ce qui a trait aux propriétés canadiennes, Transports Canada continuera de diriger les activités liées à l'acquisition des propriétés canadiennes restantes.

Résultat stratégique pour 2015-2016	Activités clés pour 2015-2016	Engagements clés quinquennaux (2015-2016 à 2019-2020)
Achat de propriétés au Michigan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moyen d'un énoncé des activités (mécanisme qui met en œuvre la reconnaissance de financement du Michigan), établir les mesures à prendre et les ressources requises pour réaliser les activités convenues avec le MDOT;</li> <li>Établir un processus robuste et définir quels personnes/ministères/conseillers principaux prendront part à l'examen des évaluations foncières;</li> <li>Prévoir un échéancier et un processus pour la reddition de comptes régulière des activités du MDOT à l'APWD et de l'APWD à l'AI, le conseil d'administration de l'APWD;</li> <li>Coordonner les activités et la reddition de comptes par l'intermédiaire d'un comité directeur/comité de partenariat composé de représentants du MDOT, du bureau du gouverneur de l'État du Michigan, de la FHWA, de Transports Canada et de l'APWD;</li> <li>Retenir les services de l'expert-conseil pour l'acquisition de propriétés (MDOT) pour entreprendre une évaluation par propriété et par terrain;</li> <li>Terminer l'acquisition des propriétés rétrocédées de Wayne County.</li> </ul>	Travailler avec les partenaires de l'État du Michigan pour acheter tous les lots définis dans le <i>Right-of-Way plan</i> (plan de droit de passage)

L'acquisition de propriétés au Michigan est un processus complexe. Il requiert le transfert de propriétés ou de droits de propriété d'un propriétaire privé/public 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 environnemental. Par la suite, le plan de droit de passage a été établi pour toutes les propriétés requises aux États-Unis.





**Priorité stratégique : Accélération des travaux préliminaires: route d'accès périphérique et déplacement des services publics**

Résultat stratégique pour 2015-2016	Activités clés pour 2015-2016	Engagements clés quinquennaux (2015-2016 à 2019-2020)
Route d'accès périphérique et déplacement des services publics locaux – Canada	<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 intégrés à la route en tant que telle;</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>Terminer et mettre en service la route d'accès périphérique.</li> </ul>

Pour faire avancer le projet, un certain nombre d'activités préalables à l'approvisionnement ont été prévues; celles-ci prévoient le déplacement ou l'élimination de services publics qui se trouvent sur les sites des esplanades canadienne et américaine. Le projet nécessite également la construction d'une route d'accès périphérique.

Les travaux de conception de la route d'accès périphérique sont en cours; les entreprises responsables des services publics touchés ont été mobilisées et ont entrepris leurs propres travaux de conception en vue du déplacement de leurs réseaux.

À cette étape des travaux préliminaires, on prévoit déplacer les services publics au moment de la construction de la route d'accès périphérique, compte tenu du fait que la plupart des réseaux seront intégrés à cette dernière. Voici les différents services publics qui seront touchés :

- Municipal – comprend les coûts de conception et de construction pour les aqueducs et les égouts d'eaux pluviales et d'eaux usées de la Ville de Windsor; déplacement d'une station de pompage importante et des conduites connexes;
- Mineurs – Enwin et West Windsor Power. Les travaux consisteront à déplacer des circuits électriques et des poteaux/tours;
- Majeurs – Hydro One et Union Gas.

**Priorité stratégique : Accélération des travaux préliminaires: Placement du remblai de l'esplanade**

**Tableau 10:** Priorité stratégique – Accélération des travaux préliminaires

Résultat stratégique pour 2015-2016	Facteur de succès	Activités clés pour 2015-2016	Engagements clés quinquennaux (2015-2016 à 2019-2020)
Placement du remblai de l'esplanade	Accélérer le calendrier de réalisation du projet; entreprendre le placement du remblai et les travaux d'installation en vue de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer l'analyse technique et les travaux de conception pour les drains et le remblai</li> <li>Passer un marché pour l'installation des drains, l'importation de la matière de remplissage, le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer les travaux de placement du remblai et d'installation</li> <li>Continuer le programme de surveillance du remblai</li> <li>Continuer les travaux de</li> </ul>



# PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE



	construction de l'esplanade canadienne.	placement du remblai et les travaux d'installation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre des études approfondies de tassement du sol</li> </ul>	placement du remblai dans à l'endroit où se trouvera l'esplanade canadienne
--	-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Le point d'entrée canadien est situé sur un sol qui, au fil du temps, pourrait se tasser (le sol contient beaucoup d'eau et pourrait se tasser au fil du temps). Si aucune mesure n'est prise, le tassement pourrait prendre plusieurs années, ce qui retarderait la construction des structures nécessitant un sol stable, comme les immeubles.

Une solution a été définie; celle-ci consiste à installer des drains (un élément essentiel pour éliminer les eaux coincées et pour favoriser le tassement du sol), à placer une quantité importante de matière et à surcharger le site. En tout, entre un million et deux millions de mètres cubes de matière seront nécessaires pour cette opération.

Initialement, on prévoyait demander au partenaire du secteur privé d'entreprendre ces travaux. Toutefois, pour accélérer la mise en œuvre du projet, on a étudié la possibilité d'entreprendre les travaux de placement du remblai et de tassement en vue de la construction du point d'entrée canadien plus tôt que prévu et on recommande que ces travaux aient lieu au cours de l'exercice 2015-2016.

## Priorité stratégique - Déplacement des services publics à Windsor

**Tableau 11:** Priorité stratégique - Déplacement des services publics à Windsor

Résultat stratégique pour 2015-2016	Facteur de succès	Activités clés pour 2015-2016	Engagements clés quinquennaux (2015-2016 à 2019-2020)
Services publics canadiens	Établir des échéanciers et confirmer les coûts associés au déplacement des services publics se trouvant à l'emplacement de la future esplanade canadienne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer de tenir des rencontres avec les propriétaires des services publics, en particulier Hydro One, Bell Canada, Union Gas, Cogeco, Enwin, etc.</li> <li>• Établir des plans de déplacement pour 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 l'esplanade canadienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les services publics doivent être intégrés au site de l'esplanade canadienne</li> <li>• Le corridor pour les services publics sous l'esplanade canadienne doit être fonctionnel</li> </ul>





## Priorité stratégique - Déplacement des services publics au Michigan

**Tableau 12** : Priorité stratégique – Accélération des travaux préliminaires

Résultat stratégique pour 2015-2016	Facteur de succès	Activités clés pour 2015-2016	Engagements clés quinquennaux (2015-2016 à 2019-2020)
Services publics américains	Mise en œuvre des activités prévues en prévision de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compléter les travaux de conception et conclure des marchés pour le déplacement de tous les services publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commencer les travaux de déplacement des services publics dont les délais de mise en œuvre sont jugés serrés</li> </ul>

## 5. Facteurs clés de succès

L'APWD a défini trois facteurs clés de succès pour la suite du projet. Ces trois éléments seront des éléments déterminants pour la réussite du lancement du processus d'approvisionnement et l'exécution du projet :

- Continuer de renforcer la capacité opérationnelle – L'APWD a réalisé des progrès importants jusqu'à maintenant dans l'établissement de ses capacités opérationnelles et de ses capacités en matière de ressources humaines en vue du lancement du projet et du processus d'approvisionnement. La plupart des principaux experts-conseils pour le PPP sont en place et ont commencé à travailler au projet;
- Tirer parti des avantages offerts par le statut de société d'État de l'APWD – Le gouvernement a établi l'APWD en tant que société d'État autonome, parce qu'il souhaitait que l'indépendance de celle-ci lui permette de livrer le projet de manière plus rapide et efficiente.
- Collaboration et mobilisation des partenaires et des intervenants – L'établissement de relations de travail saines et fortes entre les partenaires et les principaux intervenants est essentiel à la bonne marche du projet. Comme indiqué précédemment, la rétroaction et l'expertise des partenaires seront requises pour définir et valider les besoins pour les différentes composantes du projet (p. ex. les installations d'inspection de l'ASFC) en vue de l'élaboration des exigences techniques et opérationnelles de la documentation dans le cadre du processus d'approvisionnement en PPP (DDQ, DP, Accord de projet). Des consultations avec ces organisations seront requises. L'APWD devra aussi tirer parti des relations existantes des autres partenaires du projet. L'APWD établira formellement une stratégie de consultation et la mettra en œuvre par l'intermédiaire de sa structure de comité.

## 6. Planification financière et analyse

### 6.1 Aperçu

Le budget global de l'APWD pour 2015-2016 est de 461 millions de dollars. Ce budget comprend les coûts d'exploitation de l'APWD, les coûts pour l'acquisition de propriétés au Michigan, les coûts associés au processus d'approvisionnement en PPP (coûts préalables au processus et coûts associés au processus en tant que tel), les coûts associés aux travaux préliminaires et les coûts pour le déplacement des services publics au Canada et aux États-Unis.





## 6.2 Coûts de fonctionnement de l'APWD

### *Salaires et avantages sociaux*

L'effectif de l'APWD devrait être complet au cours de l'exercice 2015-2016. On s'attend à ce que l'organisation compte en tout 50 équivalents temps pleins (ETP). L'effectif devrait être constitué d'employés permanents de l'APWD (24) et d'employés nommés pour une durée déterminée (12) ainsi que d'employés contractuels (14). Le coût total de ces 50 ETP pour 2015-2016 est de 7,4 millions de dollars (comprend : 16 pour cent pour les avantages sociaux des employés et pour la rémunération au rendement).

Au cours de la période de planification (de 2016-2017 à 2019-2020) le nombre d'ETP devrait fluctuer comme suit : 50 ETP en 2016-2017, 32 ETP en 2017-2018, 24 ETP en 2018-2019 et 20 ETP en 2019-2020. Ces fluctuations s'expliquent par les changements dans les besoins au cours des différentes étapes du projet et de la prise en charge du projet par le partenaire du secteur privé.

### *Autres coûts d'exploitation*

Outre les coûts des salaires et des avantages sociaux, l'APWD a d'autres coûts d'exploitation, notamment : déplacement; matériel; télécommunications; traduction; locaux; systèmes de bureau; services informatiques; services de paie et services financiers; assurance (directeur et agent); coûts d'exploitation associés aux conseils de l'APWD et de l'AI et services juridiques. Ces coûts sont évalués à 5,2 millions de dollars en 2015-2016 et à 18,9 millions de dollars pour le reste de la période de planification.

Voici un tableau présentant les coûts d'exploitation de l'APWD et les coûts d'acquisition de propriétés au Michigan :

(\$000)	2014-2015 Prévision	2015-2016 Estimé	2016-2017 Estimé	2017-2018 Estimé	2018-2019 Estimé	2019-2020 Estimé
<b>Salaires et avantages sociaux</b>	<b>427</b>	<b>7404</b>	<b>7552</b>	<b>5154</b>	<b>4067</b>	<b>3434</b>
<b>Activités de l'APWD</b>	<b>1487</b>	<b>5265</b>	<b>4897</b>	<b>4725</b>	<b>4682</b>	<b>4660</b>
<b>Propriétés au Michigan</b>	<b>1803</b>	<b>369 614</b>	<b>42 475</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Coûts du projet</b>	<b>4348</b>	<b>7154</b>	<b>88 456</b>	<b>3446</b>	<b>80 672</b>	<b>47 592</b>
<b>Total</b>	<b>8064</b>	<b>389 437</b>	<b>143 380</b>	<b>13 324</b>	<b>89 421</b>	<b>55 687</b>

## 6.3 Immobilisations

Les principales dépenses en immobilisation de l'APWD au cours de la période de planification sont conformes à son mandat et à ses priorités de construire le projet du pont international Gordie-Howe. Les dépenses en immobilisations prévues en 2015-16 se chiffrent à 71 658 310 dollars.

