



RÉSUMÉ DU PLAN  
D'ENTREPRISE DE L'APWD  
POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION  
DE L'EF 2022-2023 À L'EF 2026-2027



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

NOUS TENONS À SOULIGNER QUE LE TERRAIN AU CANADA OÙ LE PROJET DE PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE SERA CONSTRUIT SE TROUVE SUR LE TERRITOIRE ANICHINABÉ. LES ANICHINABÉS DE LA RÉGION DE WINDSOR SONT CONNUS SOUS LE NOM DE CONFÉDÉRATION DES TROIS FEUX, QUI REGROUPE LES NATIONS OJIBWÉE, ODAWA ET POTAWATOMI. CE TERRITOIRE A ÉGALEMENT SERVI DE LIEU DE REFUGE POUR LE PEUPLE HURON-WENDAT.

# TABLE DES MATIÈRES

Résumé	4	3.2 Gestion efficace par l'APWD de sa relation avec l'actionnaire et les parties prenantes afin d'assurer le soutien	21
<b>1 Aperçu</b>	<b>6</b>	3.2.1 Mobilisation proactive et en temps opportun auprès d'Infrastructure Canada, le ministère de portefeuille	21
1.1 Mandat	6	3.2.2 Dialogue concret et transparent avec les parties prenantes, le public, les médias, les peuples autochtones et les futurs usagers du pont, et établissement de rapports à leur intention	21
1.2 Principales autorités	6	3.2.3 Facilitation du rôle du Michigan dans le projet à titre de copropriétaire	21
1.3 Valeurs de l'APWD	6	3.3 Gestion efficace de l'APWD, à titre de société d'État du gouvernement du Canada, aux fins d'exécution de son mandat	22
1.4 Principales activités et principaux programmes	7	3.3.1 Renforcement de la culture d'entreprise et de la mobilisation des employés	22
1.5 Rapport annuel de l'APWD	8	3.3.2 Gestion responsable des ressources publiques	23
<b>2 Contexte opérationnel actuel</b>	<b>9</b>	3.3.3 Livraison des résultats et des avantages aux niveaux local, provincial (ou d'un État) et national	24
2.1 Environnement interne	9	<b>4 Risques</b>	<b>25</b>
2.2 Environnement externe	11	<b>5 Aperçu financier</b>	<b>26</b>
2.3 Récapitulatif de l'exercice et principaux problèmes stratégiques relevés par l'APWD	12	Annexe 1 Structure d'entreprise et de gouvernance du projet	28
2.3.1 Continuer à exécuter le mandat de l'APWD	12	Annexe 2 Résultats escomptés	32
2.3.2 Collaboration avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet du pont international Gordie-How	13	Annexe 3 États financiers et budgets	37
2.3.3 Engagement continu des parties prenantes et des actionnaires pour maintenir le soutien	14	Annexe 4 Risque et réponses aux risques	39
2.3.4 Mise en œuvre du plan de soutien à la transition vers la phase d'exploitation aux fins de garantie du succès de la première année complète d'exploitation du pont international Gordie-Howe	15	Annexe 5 Conformité aux exigences législatives et politiques	40
2.4 Conformité aux priorités du gouvernement	17	Annexe 6 Priorités et orientation du gouvernement	42
2.5 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada	18		
<b>3 Objectifs stratégiques, produits livrables et résultats escomptés pour l'EF 2022-2023 et la période de planification</b>	<b>19</b>		
3.1 Gestion efficace du partenariat P3 pour atteindre les objectifs du projet et procéder à la transition vers la phase d'exploitation	19		
3.1.1 Collaboration avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet du pont international Gordie-Howe	19		
3.1.2 Facilitation de la bonne transition de la phase de conception-construction à l'exploitation du système de transport à la frontière et à la gestion des deux années initiales de fonctionnement	20		

6 1. APERÇU

9 2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ACTUEL

19 3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, PRODUITS LIVRABLES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR L'EF 2022-2023 ET LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

25 4. RISQUES

26 5. APERÇU FINANCIER



## RÉSUMÉ

Réalisé à Windsor, en Ontario et à Détroit, dans le Michigan, le projet du pont international Gordie-Howe a une portée internationale. Il a pour objectif principal d'améliorer l'efficacité des déplacements des biens et des personnes dans le corridor commercial de Windsor-Détroit, l'axe de mouvements transfrontaliers terrestre le plus fréquenté entre le Canada et les États-Unis.

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

Le projet comprend les quatre (4) composantes suivantes :

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

L'APWD continue à atteindre ses objectifs stratégiques, notamment en ce qui concerne les progrès des travaux de construction du projet de pont international Gordie-Howe (p. ex., travaux de construction des tours du pont, qui s'élèvent à 110 mètres en décembre 2021), le renforcement continu de sa relation avec BNA, la bonne réalisation du projet grâce à la mobilisation positive et efficace des parties prenantes et de l'actionnaire, et la poursuite de la préparation de la phase d'exploitation du projet du pont international Gordie-Howe.

L'APWD poursuit la gestion des difficultés relatives au projet. Cet aspect comprend l'avancement du projet, la capacité de BNA à embaucher de la main-d'œuvre et à obtenir du matériel, les litiges et la pandémie de COVID-19, toujours en cours. Ces facteurs pourraient affecter la date d'achèvement substantiel prévue dans le contrat. L'APWD travaille à ces questions et agit systématiquement dans le cadre de ses droits en vertu de l'accord du projet (pour de plus amples renseignements, consultez la partie 3).

L'APWD avise le gouvernement du Canada des progrès du projet grâce aux structures de gouvernance telles que le comité des sous-ministres adjoints (SMA) et la structure de gouvernance du projet .

Pendant toute la pandémie de COVID-19, l'APWD a maintenu ses activités de supervision sur le site du projet du pont international Gordie-Howe et des travaux de construction, dans le respect des protocoles nécessaires pour garantir la sécurité des travailleurs. Conformément aux instructions reçues du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités en octobre 2021, l'APWD a mis en place une politique de vaccination obligatoire qui correspond à la Politique sur la vaccination contre la COVID-19 applicable à l'administration publique centrale, y compris à la Gendarmerie royale du Canada, créée par le gouvernement. La politique de l'APWD sur la vaccination obligatoire est entrée en vigueur à la date de son approbation par le conseil d'administration de l'organisation, le 19 novembre 2021.

Pour l'exercice financier (EF) à venir, les objectifs stratégiques de l'APWD sont les suivants :

- pour atteindre les objectifs du projet et procéder à la transition vers la phase d'exploitation, l'APWD gèrera efficacement le partenariat P3;
- pour garantir le soutien, l'APWD assurera une gestion efficace de sa relation avec l'actionnaire et les parties prenantes;
- pour remplir son mandat, l'APWD assurera une gestion efficace de l'organisation, à titre de société d'État du gouvernement du Canada.

Dans le cadre des efforts pour parvenir à ces objectifs, le plan d'entreprise met l'accent sur une supervision continue et rigoureuse des travaux de l'APWD pour la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe et la gestion du partenariat P3 tout au long de la phase de conception-construction et pendant la phase d'exploitation. De plus, ce plan d'entreprise comprend des renseignements sur l'approche de l'APWD pour le respect constant de ses responsabilités à titre de société d'État et pour la croissance de l'organisation.

Pour atteindre ces objectifs, on s'assurera que les activités de l'APWD sont conformes aux priorités gouvernementales, présentées en novembre 2021, notamment :

- bâtir un présent et un avenir plus sains;
- faire croître la croissance d'une économie plus résiliente;
- mener une action climatique audacieuse;
- travailler plus fort pour rendre les collectivités sécuritaires;
- défendre la diversité et l'inclusion;
- avancer plus rapidement sur la voie de la réconciliation;
- lutter pour un monde plus sûr, plus juste et plus équitable.

Pour l'EF 2022-2023, les coûts budgétaires prévus de l'APWD sont les suivants : budget de fonctionnement d'environ 198 millions de dollars, et budget d'investissement d'environ 764 millions de dollars.

# 1. APERÇU



## 1.1 MANDAT

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

## 1.2 PRINCIPALES AUTORITÉS

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

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

## 1.3 VALEURS DE L'APWD

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

### NOTRE OBJECTIF

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

### NOTRE ÉQUIPE

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

### NOS VALEURS

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

## 1.4 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX PROGRAMMES

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

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

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



Les travaux de conception et de construction sont toujours en cours et progressent pour les quatre (4) composantes. Les faits saillants de la construction au cours de la dernière année comprennent :

- **le point d'entrée (PDE) canadien** – Les travaux concrets ont commencé sur les fondations des bâtiments principaux. Les travaux de construction secondaires d'excavation et de nivelage ont commencé. Les activités de livraison et d'utilisation de l'acier de construction se sont poursuivies.
- **le pont** – Au Canada et aux États-Unis, des travaux divers en lien avec les tours sont en cours, notamment pour le bétonnage des pieds et des piles des travées latérales.
- **le PDE américain** – L'installation du matériel de surcharge a commencé après l'installation des drains à mèches dans la zone de liaison du pont. Les travaux des fondations du bâtiment commercial sont commencés.
- **l'échangeur du Michigan** – L'achèvement de la reconstruction des ponts routiers de la rue Springwells, de l'avenue Livernois et de la rue Clark a été marqué par la réouverture de Springwells et Livernois, qui a eu lieu fin 2021 comme prévu. Les travaux du siphon, un des éléments du système de drainage, se poursuivent sur la rue Calvary.

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

## 1.5 RAPPORT ANNUEL DE L'APWD

Pour de plus amples renseignements sur les activités de la société, consultez le rapport annuel à l'adresse suivante : [www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/rapports-dentreprise](http://www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/rapports-dentreprise).





## 2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ACTUEL

L'APWD recueille des renseignements sur les événements, les tendances et les relations dans ses environnements internes et externes pour définir les difficultés et les occasions, et pour améliorer la planification à long et court termes.

L'examen des facteurs qui influencent l'environnement de fonctionnement de l'APWD réalisé au cours des deux (2) exercices financiers précédents a notamment concerné les effets de la pandémie de COVID-19 sur la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement internationale dues aux effets durables de la pandémie de COVID-19 ont entraîné de nouveaux risques pour l'économie mondiale. Les variants du virus, les retards de la vaccination dans le monde et le report des plans de réouverture ont mené à des fermetures de ports et d'usines, des interruptions de production et des pénuries de main-d'œuvre et de fonds de rémunération. Selon le Fonds monétaire international (FMI), la pandémie a créé de nouvelles lignes de faille dans l'économie mondiale : on s'attend à ce que des difficultés à court terme laissent des traces durables sur le rendement à moyen terme (à un horizon de deux [2] à cinq [5] ans).

Le rétablissement économique du Canada a montré des signes de ralentissement, alors même que la plupart des provinces assouplissaient les restrictions en lien avec la pandémie et augmentaient les limites d'accueil en intérieur. Selon RSM Canada (un réseau multinational d'entreprise de comptabilité), les perturbations de la chaîne d'approvisionnement constitueront vraisemblablement une source de pression sur l'économie canadienne en 2022. Cette conclusion a récemment été confirmée par le Conference Board du Canada : selon cette organisation, il est peu probable que l'activité économique retrouve son niveau d'avant la pandémie avant au moins 2023.

Des effets de ce type peuvent influencer les décisions politiques concernant les environnements interne et externe, et par extension l'avancement du projet du pont international Gordie-Howe, ou potentiellement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'APWD continuera de surveiller les tendances et les changements de ses environnements d'activité internes et externes pour repérer les risques éventuels qui pourraient menacer le projet et pour établir les mesures d'atténuation nécessaires.

### 2.1 ENVIRONNEMENT INTERNE

L'APWD, sise à Windsor en Ontario, emploie actuellement (décembre 2021) environ 103 employés (99 employés de l'APWD et quatre [4] employés d'agence).

L'APWD procède à des évaluations continues des possibilités et des difficultés en lien avec la livraison du projet de pont international Gordie-Howe et les faits saillants de cette évaluation sont inclus dans le tableau suivant. Ces données ont contribué à l'orientation stratégique de l'APWD pour garantir la réussite du projet et créer une valeur économique et sociale pour les communautés d'accueil, des deux côtés de la frontière entre les États-Unis et le Canada.

**Tableau 1 : Possibilités et difficultés internes**

Possibilités internes	Difficultés internes
<p><b>Renforcement des relations avec les partenaires du projet :</b> cela comprend la relation de l'APWD avec BNA, l'État du Michigan et son actionnaire, le gouvernement du Canada.</p> <p>L'APWD gère la relation contractuelle avec BNA. La collaboration et la communication avec BNA demeurent des points critiques pour la période de planification du point de vue de l'APWD. La bonne livraison du pont international Gordie-Howe est un résultat clé de cette collaboration.</p> <p>On constate aussi une possibilité de poursuivre le renforcement de la relation entre l'APWD et l'État du Michigan, en particulier avec le MDOT, pour appuyer la réussite du projet. L'APWD maintient une communication avec l'État du Michigan et le MDOT.</p> <p>L'APWD continuera à développer et à entretenir sa relation avec l'actionnaire, le gouvernement du Canada. Pour ce faire, elle maintiendra et renforcera les divers mécanismes de communication et de transmission des renseignements.</p> <p><b>État de préparation opérationnelle :</b> l'objectif de l'initiative de préparation opérationnelle de l'APWD est de garantir la bonne marche des activités de l'organisation de la phase de conception-construction à la première journée de la phase d'exploitation, et à un fonctionnement durable par la suite. Le plan de préparation opérationnelle de l'APWD prévoit des processus, des procédures et une structure de gouvernance pour la supervision et la gestion de sa réalisation.</p> <p>L'APWD continue à appliquer son plan de préparation opérationnelle. Ce cadre offre à l'organisation des possibilités de planification des changements organisationnels, de mobilisation efficace des parties prenantes (p. ex., les agences frontalières) dès les premières étapes, de renforcement de la clientèle, notamment grâce à l'attractivité et aux produits de péage, et de mise en œuvre des plans et des stratégies de supervision. Pour de plus amples renseignements, consultez les parties 2 et 3. Par ailleurs, le travail autour d'aspects précis de la préparation opérationnelle est abordé par des groupes de travail (en ce qui concerne les mécanismes de paiement, les possibilités commerciales et de péage et l'achèvement substantiel). Les groupes de travail créeront et mettront en œuvre des plans, des politiques et des procédures en lien avec le fonctionnement et la maintenance du pont international Gordie-Howe.</p> <p><b>Transparence et établissement de rapports :</b> l'APWD reconnaît l'importance de la diffusion de renseignements à jour sur les progrès du projet auprès du personnel, du public, des parties prenantes et de l'actionnaire. L'APWD a recours à de nombreuses méthodes pour fournir de l'information sur le projet. En plus des rapports qui doivent être fournis au gouvernement du Canada, l'APWD présente en temps opportun des renseignements d'actualité sur son site Web (vidéos et photos illustrant des aspects importants des deux côtés de la frontière, mises à jour sur la circulation, jalons du projet), sur ses comptes de réseaux sociaux, dans le cadre de réunions mensuelles et trimestrielles avec les parties prenantes et le public, ainsi qu'avec des rapports trimestriels sur les retombées locales.</p>	<p><b>Fidélisation des employés et conservation des connaissances institutionnelles :</b> Alors que la phase de conception-construction avance et que sa fin approche, un risque apparaît de perdre des membres du personnel avant la fin de la période d'emploi. Cette situation pourrait entraîner une perte de connaissances institutionnelles avant la fin de la phase en cours. L'APWD a travaillé à l'examen et à la prolongation des périodes d'emploi des employés dont l'expiration approche, le cas échéant. L'APWD élabore aussi des stratégies de fidélisation basées sur la recherche, des enquêtes réalisées auprès du personnel, des analyses comparatives, un examen des talents disponibles et des programmes continus de perfectionnement du personnel pour appuyer son programme de fidélisation des employés. Les activités présentées dans ce programme seront mises en œuvre par phases au cours des trois (3) prochains exercices financiers.</p> <p><b>Politique de l'APWD sur la vaccination et la COVID-19 :</b> l'APWD a élaboré une politique de vaccination alignée sur les attentes du gouvernement et sa Politique sur la vaccination contre la COVID-19 applicable à l'administration publique centrale. La politique de l'APWD a reçu l'approbation du conseil d'administration le 19 novembre 2021. Alors que l'APWD met en œuvre sa politique de vaccination obligatoire, la disponibilité des ressources pourrait être affectée ou remise en question. L'APWD présente sa politique et ses attentes à son personnel pour appuyer ce changement.</p> <p><b>Expiration des mandats des membres du conseil d'administration et du premier dirigeant :</b> le conseil d'administration de l'APWD est actuellement au complet. Toutefois, les mandats de certains membres du conseil d'administration et celui du premier dirigeant arrivent à expiration en 2022 et en 2023, respectivement (pour de plus amples renseignements, consultez l'annexe 1), c'est-à-dire pendant la phase de conception-construction du projet du pont international Gordie-Howe.</p> <p>L'arrivée à échéance de ces postes pourrait entraîner des perturbations, car le départ de membres du conseil d'administration pourrait mener à une perte de connaissances institutionnelles. Toutefois, l'APWD a pris des mesures en prévision de l'expiration des mandats des membres du conseil d'administration. L'organisation a mené une enquête auprès des membres du conseil concernant leurs intentions quant à un renouvellement éventuel de leur nomination. Elle a aussi élaboré une matrice des compétences et une évaluation des capacités à l'intention des membres du conseil. L'APWD collabore avec Infrastructure Canada pour aviser le ministre de l'ensemble des compétences nécessaires et des lacunes, des souhaits relatifs à une prolongation des mandats, des plans d'embauche, des propositions de calendrier, ainsi que des stratégies de communication et de mobilisation de façon à limiter les perturbations au cours de la phase de conception-construction. De la même façon, en prévision de l'expiration des mandats des membres du conseil et de la nécessité éventuelle de procéder à l'intégration de nouveaux administrateurs, l'APWD a mis à jour ses documents d'orientation et d'intégration et créé un programme de formation à l'intention des membres du conseil.</p> <p>Dans le cas des membres du conseil d'administration dont les mandats expirent en 2021, l'APWD a suivi un processus ouvert et transparent, qui s'est achevé à l'automne 2021. Bien que ces</p>

Possibilités internes	Difficultés internes
<p><b>Examen spécial du BVG</b> : l'examen spécial du BVG, décrit dans la partie 2.5, offre à l'APWD l'occasion de renforcer son environnement d'entreprise grâce aux conclusions du rapport final.</p>	<p>membres du conseil remplissent toujours leurs rôles, l'APWD prévoit la nomination imminente de nouveaux membres. On s'attend à ce qu'un processus similaire ait lieu pour le premier dirigeant et les membres du conseil dont les mandats arrivent à expiration en 2022 et en 2023.</p>

## 2.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE

En raison de la complexité du projet du pont international Gordie-Howe, ainsi que de sa portée internationale, plusieurs facteurs externes ont une influence sur la capacité de l'APWD à atteindre ses objectifs. La définition de possibilités et de difficultés externes dans l'environnement de fonctionnement de l'APWD s'appuie sur des travaux de recherche en cours, ainsi que sur une surveillance des médias. On consulte le registre des risques du projet et on le met à jour en permanence de façon à ce qu'il corresponde aux difficultés externes repérées.

**Tableau 2 : Occasions et difficultés externes**

Possibilités externes	Difficultés internes
<p><b>Plan de retombées locales</b> : le plan de retombées locales offre une occasion unique de générer des résultats positifs pour la région de Windsor-Détroit, et plus précisément pour les communautés de Sandwich et de Delray, pour contribuer à l'amélioration de leurs situations économiques, sociales et environnementales (pour de plus amples renseignements, consultez la partie 3). Le plan de retombées locales est fondé sur une approche consultative pour la mobilisation des parties prenantes clés, notamment les membres du public, les Premières Nations et les représentants municipaux. L'APWD continuera à s'appuyer sur le plan de retombées locales pour améliorer les possibilités socioéconomiques pour les communautés concernées.</p> <p><b>Mise à profit des possibilités économiques du pont international Gordie-Howe</b> : l'investissement du gouvernement du Canada dans le comté de Windsor-Essex dans le cadre du projet de pont international Gordie-Howe représente une chance pour l'économie de la région. L'APWD collabore et continuera à collaborer avec des dirigeants communautaires, des organisations de développement économique, des chambres de commerce et d'autres organisations pour étudier des approches créatives de la mise à profit et de la commercialisation du projet du pont international Gordie-Howe afin de soutenir l'attractivité pour les nouvelles entreprises, les industries et les talents, et donc favoriser le développement économique de la région de Windsor-Essex. Pour de plus amples renseignements, consultez la partie 3.</p> <p><b>Durabilité</b> : l'un des objectifs de la stratégie de développement durable du Canada est la création d'une infrastructure moderne et robuste. L'APWD est déterminée à soutenir activement le développement de communautés prospères et à minimiser les effets sur l'environnement lors de chacune des phases de la construction et de l'exploitation du pont international Gordie-Howe dans le respect de sa responsabilité sociale (pour de plus amples renseignements, consultez la partie 3). Par exemple, l'accord du projet stipule que la conception des installations des côtés canadien et américain doit être conforme à la certification Argent du programme LEED</p>	<p><b>Chaînes d'approvisionnement</b> : les perturbations de la chaîne d'approvisionnement internationale dues aux effets durables de la pandémie de COVID-19 ont perturbé l'économie mondiale. Les variants du virus, les retards de la vaccination dans le monde et le report des plans de réouverture ont mené à des fermetures de ports et d'usines, des interruptions de production et des pénuries de main-d'œuvre et de fonds de rémunération.</p> <p>Selon RSM Canada, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement constitueront vraisemblablement une source de pression sur l'économie canadienne en 2022.</p> <p>Bien que le projet du pont international Gordie-Howe ait jusqu'à maintenant été épargné par les perturbations des chaînes d'approvisionnement, l'APWD continuera de surveiller les tendances en matière de gestion des chaînes d'approvisionnement mondiales pour établir si des retards de production et d'expédition, ou bien les coûts et la disponibilité des matériaux pourraient affecter le projet.</p> <p><b>COVID-19</b> : la pandémie pourrait affecter le projet du pont international Gordie-Howe de plusieurs façons, notamment sous la forme de réclamations.</p>

Occasions internes	Difficultés internes
<p>(Leadership in Energy and Environmental Design [leadership dans le domaine de la conception énergétique et environnementale]) et que celle du pont et de l'échangeur du Michigan corresponde au minimum à la note Argent du programme Envision. Ces deux normes garantissent la longévité des infrastructures tout en limitant leurs effets sur l'environnement.</p> <p>L'APWD est convaincue que sa gérance nécessite un engagement commun envers les principes de développement durable, la prestation d'avantages sociaux, ainsi qu'envers la protection environnementale et la valorisation du milieu. Toutes ces approches renforcent le positionnement de l'APWD en tant qu'entreprise socialement responsable.</p>	

## 2.3 RÉCAPITULATIF DE L'EXERCICE ET PRINCIPAUX PROBLÈMES STRATÉGIQUES RELEVÉS PAR L'APWD

L'APWD a défini un ensemble d'objectifs stratégiques, qui encadrent les activités pour garantir la bonne exécution du mandat de l'organisation. Ces priorités ont été établies sur recommandation du conseil d'administration de l'APWD.

Au cours du dernier exercice financier (EF 2021-2022), l'APWD a progressé sur les objectifs stratégiques suivants :

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

On présente aussi les effets de la pandémie de COVID-19 au cours de l'EF 2021-2022 pour chaque objectif.

### 2.3.1 CONTINUER À ASSURER LE MANDAT DE L'APWD GRÂCE À UNE GOUVERNANCE SOLIDE

Cet objectif stratégique comprend les activités suivantes :

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

#### **La facilitation des travaux de conception et de construction du projet du pont international Gordie-Howe**

Lors de l'EF 2021-2022, des progrès substantiels sur le projet du pont international Gordie-Howe été fait, avec la poursuite de la construction des tours du pont, l'aspect des travaux de construction le plus important. Veuillez noter que les travaux de construction ont continué pour toutes les composantes du projet tout au long de la pandémie. Dans le même temps, l'APWD a continué à assurer la santé et la sécurité du personnel : c'est une priorité absolue dans le cadre de toutes nos décisions et toutes nos actions.

Les progrès et les difficultés notables rencontrés pour chacune des composantes du projet sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Progrès et difficulté des travaux de conception et de construction lors de l'EF 2021-2022, par composante du projet**

PDE canadien	Pont
<p>•Les travaux de bétonnage des fondations du bâtiment principal ont commencé. Les travaux de construction secondaires d'excavation et de nivelage ont commencé. Les activités de livraison et d'utilisation de l'acier de construction se sont poursuivies.</p>	<p>•Au Canada et aux États-Unis, des travaux divers en lien avec les tours sont en cours, notamment pour le bétonnage des pieds et des piles des travées latérales.</p>
US POE	Michigan Interchange
<p>•L'installation du matériel de surcharge a commencé après l'installation des drains à mèches dans la zone de liaison du pont. Les travaux des fondations du bâtiment commercial en a été commencé.</p>	<p>•Les travaux sont finis pour les piles médianes des ponts et des poutres pré-moulées des tabliers (ponts de Springwell, Livernois, Clark et passerelle pour piéton de Solvay).</p>

**Les travaux préliminaires sur les sites – les activités en lien avec les biens immobiliers américains**

Le département des transports du Michigan (MDOT) est responsable de toutes les acquisitions de propriétés américaines dans le Michigan liées au projet du pont international Gordie-Howe, sous la supervision de l'APWD.

En septembre 2020, le MDOT avait acquis la dernière parcelle nécessaire. Les acquisitions de biens immobiliers aux États-Unis sont donc achevées : la propriété des 636 parcelles nécessaires situées au Michigan avait été transférée à BNA en décembre 2020.

*Travaux de protection de l'environnement*

L'APWD a maintenu son implication directe dans la gestion de la contamination aux BPC sur les terrains destinés au PDE américain. La gestion de la contamination aux BPC comprend une surveillance à long terme et l'élimination éventuelle des sols. Bien que cette contamination n'affecte pas directement les activités de construction de BNA, l'APWD maintiendra sa participation à la gestion de ces efforts de protection de l'environnement de travail.

**Poursuite du développement de l'organisation**

Au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD a revu certains éléments de son cadre de rémunération globale pour s'assurer que le régime de rémunération offert est complet et compétitif.

**2.3.2 COLLABORATION AVEC BRIDGING NORTH AMERICA POUR METTRE EN ŒUVRE LE PROJET DU PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE**

Tout au long de la phase de conception-construction et au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD a poursuivi sa collaboration étroite avec BNA pour faire avancer le projet du pont international Gordie-Howe. Les efforts de l'APWD visant à s'assurer que ses décisions concernant le projet étaient prises en toute connaissance de cause étaient rendus possibles par :

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

## **Conformité du comportement organisationnel**

Pour contribuer à la conformité du comportement organisationnel, l'APWD a poursuivi ses activités de supervision active du projet et a collaboré avec BNA pour satisfaire aux exigences de l'accord du projet par le biais des mécanismes suivants :

- *Réunions entre les conseils d'administration et des discussions à l'échelon des directions* : Ces réunions, organisées à un échelon élevé, ont permis d'améliorer la communication entre BNA et l'APWD. Outre les réunions entre les conseils d'administration, l'APWD a organisé des discussions hebdomadaires entre les premiers dirigeants.
- *Comité de gestion de la qualité* : Ce comité a été établi aux fins de contrôle du respect des dispositions et des exigences définies dans l'accord du projet, ainsi que du système et du plan connexes de gestion de la qualité.

D'autres mécanismes ont contribué à la conformité du comportement organisationnel, notamment l'organisation conjointe par l'APWD et BNA d'ateliers de leadership et de réunions de direction, ainsi que l'élaboration de méthodes visant à faire progresser la résolution de problèmes.

## **Poursuite de l'exécution des plans de supervision**

Afin de continuer à appliquer les plans de supervision, l'APWD a suivi une approche stratégique visant à assurer son mandat de supervision à l'aide des outils suivants :

- *Réunions de cadre de gouvernance du projet* : Le cadre de gouvernance du projet de l'APWD offre plusieurs forums de discussions régulières (d'hebdomadaires à mensuelles) sont organisés autour des problèmes liés au projet. Au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD a examiné et mis à jour le cadre de façon à mieux soutenir les besoins changeants du projet et des partenaires du projet. L'APWD a aussi accueilli des représentants d'Infrastructure Canada lors de réunions supplémentaires pour renforcer la transparence et la compréhension des problèmes et des décisions.
- *Réunions hebdomadaires avec BNA* : Les réunions entre l'APWD et BNA étaient axées sur des questions relatives à des améliorations des processus pour l'évaluation des changements et le système de gestion de la qualité de BNA.
- *Mobilisation d'experts externes des sujets P3*. L'APWD a continué à mettre à profit l'expérience et l'expertise de conseillers externes, qui ont présenté des avis et des recommandations sur des sujets allant des aspects techniques du projet à l'élaboration de stratégies commerciales.
- *Rôle de supervision de l'ingénieur du projet*. L'ingénieur du propriétaire de l'APWD (Parsons) assiste l'organisation dans le cadre de ses responsabilités de supervision pour vérifier le respect des exigences de l'accord du projet.
- *Rôle de supervision du personnel de l'APWD*. Dans ce rôle, les équipes de l'APWD procèdent à des audits internes mensuels pour garantir le respect de l'accord du projet et contribuer à promouvoir sa réussite.

Par exemple, au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD et BNA ont collaboré pour établir des principes communs à appliquer au processus de gestion du changement.

## **2.3.3 ENGAGEMENT CONTINU DES PARTIES PRENANTES ET DES ACTIONNAIRES POUR MAINTENIR LE SOUTIEN**

L'engagement de l'APWD auprès des parties prenantes et de l'actionnaire demeurera un élément critique de la réussite du pont international Gordie-Howe.

L'APWD a poursuivi la réalisation d'activités de communications et la publication de messages de mobilisation de façon cohérente, mettant en avant les progrès et la transparence, le renforcement de la confiance, la gestion des attentes et le maintien de l'aide entre ces groupes. En préparation de la phase d'exploitation, l'organisation de consultations auprès des futurs usagers et des efforts de commercialisation auprès d'eux sont d'une importance critique pour établir une structure de péage compétitive, positionner la marque de l'APWD de façon à favoriser la loyauté de la clientèle et aider les entreprises à tirer parti des avantages du pont international Gordie-Howe.

### **Mobilisation des parties prenantes**

Au cours de l'EF 2020-2021, l'APWD a continué à assurer une bonne mobilisation des parties prenantes et l'application de la stratégie de communication. Des efforts fréquents de mobilisation des communautés, des personnes et des médias, même pendant la pandémie, ont permis à l'APWD de bâtir une solide réputation de membre de la communauté fiable et digne de confiance.

Des récompenses prestigieuses ont été remises à l'APWD, notamment deux (2) récompenses de l'Association internationale des professionnels de la communication pour ses mesures de lutte contre la pandémie de COVID-19 et sa gestion du rétablissement. Ce contexte a renforcé la planification stratégique et la validité des tactiques mises en œuvre par l'APWD pour maintenir la mobilisation des parties prenantes pendant la pandémie, sans sacrifier les objectifs principaux en matière de communication : l'ouverture et la transparence.

En soutenant les efforts de mobilisation du public et en communiquant autour des progrès du projet, l'APWD a célébré un jalon : 1 000 jours depuis le début des travaux de construction avec un programme de communication à plusieurs volets axé sur le personnel, le public, les partenaires du projet et les médias. Ce programme comprend une visite virtuelle interactive à 360 degrés et des galeries de photos « avant et maintenant ». Tout au long de la pandémie, des rencontres ont été organisées avec les parties prenantes, canadiennes comme américaines, et les représentants des médias. Ces rencontres ont eu lieu sur MS Teams ou par téléconférence, et les perturbations du calendrier des activités ont été minimales.

Les réussites auxquelles l'organisation est parvenue au cours de l'année dans le cadre du plan de retombées locales comprennent des initiatives de plantation d'arbres, la poursuite d'investissements dans des programmes locaux de développement des entreprises, la distribution de fonds à des organisations sans but lucratif au sein de la communauté, la participation à des salons de l'emploi et l'accueil d'événements d'acquisition pour les vendeurs locaux. De plus, l'APWD a lancé des programmes visant à l'exploration et à la célébration de la diversité dans la région dans laquelle on construit le pont international Gordie-Howe dans le cadre d'un partenariat avec la galerie d'art de Windsor. L'APWD lance aussi des activités de mobilisation de la communauté visant à appuyer la création d'une série de panneaux d'interprétation, qui seront placés dans toute la zone de réalisation du projet et à proximité

### **Mobilisation auprès de l'État du Michigan**

Au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD s'est intensément concentrée sur les aspects de gestion de la qualité de la documentation du projet avec BNA et le Michigan, en particulier le MDOT. Les efforts de l'APWD ont permis l'organisation de nombreuses réunions régulières avec et entre BNA et le MDOT pour parvenir à mettre en œuvre les changements nécessaires.

L'APWD a également mis en œuvre des changements à son approche de surveillance de la qualité, notamment en facilitant plusieurs réunions avec le MDOT, en rencontrant BNA et en convoquant une réunion du comité de gestion de la qualité, en présence du MDOT, de l'APWD et de BNA.

Dans l'ensemble, l'APWD a poursuivi la mise en œuvre d'activités modifiées de communications et auprès des parties prenantes pour s'adapter aux restrictions en lien avec la COVID-19. Un recours plus large aux technologies virtuelles et la réouverture progressive du chantier à des visites de petits groupes ciblés ont permis à l'APWD de poursuivre la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation robuste.

### **Mobilisation de l'actionnaire**

L'APWD est resté en communication régulière avec Infrastructure Canada à tous les échelons, et a renforcé son engagement autour des leçons accumulées par l'équipe responsable du pont Champlain. Ces mesures comprenaient des interactions avec le sous-ministre (SM) et avec le bureau du ministre. L'APWD a poursuivi ses activités habituelles d'établissement de rapports, conformément aux modalités de gouvernance du projet approuvées par le Conseil du Trésor (réunions du comité du SMA et du SM). Pour de plus amples renseignements, consultez l'annexe 1.

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

## **2.3.4 MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE SOUTIEN À LA TRANSITION VERS LA PHASE D'EXPLOITATION AUX FINS DE GARANTIE DU SUCCÈS DE LA PREMIÈRE ANNÉE COMPLÈTE D'EXPLOITATION DU PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE**

Une fois la phase de conception-construction du projet achevée, l'APWD commencera l'exécution d'un autre aspect important de son mandat : l'exploitation du pont international Gordie-Howe. Auparavant, des préparations de la phase d'exploitation sont nécessaires. Ces préparations sont mises en œuvre dans le cadre du plan de gestion de préparation opérationnelle de l'APWD, qui comprend un plan de préparation opérationnelle intégré (le plan de préparation opérationnelle) et vise l'achèvement des travaux d'ici le premier (1er) jour de l'exploitation du pont, d'ici la

date d'achèvement substantiel prévue.

Dans l'ensemble, au cours de l'EF 2021-2022, l'APWD a poursuivi la mise en œuvre des activités prévues dans le plan de préparation opérationnelle, notamment avec la création de plusieurs groupes de travail. Vous trouverez de plus amples renseignements ci-dessous. L'APWD a aussi fait de nouveau appel aux services d'un conseiller externe (Deloitte) pour qu'il procède à une évaluation et prévoit une validation du plan de préparation opérationnelle qui énumère l'ensemble des actions à réaliser en préparation de la première journée de la phase d'exploitation du projet.

Les priorités relatives à la préparation opérationnelle de l'EF 2020-2021 comprennent :

- la gouvernance et l'interaction;
- la planification des besoins en ressources;
- les groupes travail pour la préparation opérationnelle;
- le péage.

### **Modèle de gouvernance et d'interaction**

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

### **Planification des besoins en ressources**

Dans le cadre de la planification active de sa préparation opérationnelle, l'APWD a fait appel aux services d'un conseiller externe (Deloitte) qui participera à l'organisation des activités et à l'évaluation des capacités en ressources, et qui présentera des recommandations relatives aux ressources. Les activités à venir comprennent un examen de l'évaluation des capacités à l'aide d'un calendrier de préparation opérationnelle axé sur les ressources.

### **Groupes de travail pour la préparation opérationnelle**

Pour faire progresser la préparation opérationnelle spécifique, deux groupes de travail distincts ont été créés.

- Activités du groupe de travail sur la stratégie d'achèvement substantiel. Le travail de ce groupe de travail comprenait l'élaboration d'une stratégie de surveillance pour guider la transition de la phase de conception-construction à la phase d'exploitation du projet.
- Activités du groupe de travail sur la stratégie de supervision du mécanisme de paiement. Les travaux de ce groupe de travail comprenaient l'élaboration d'une stratégie de surveillance liée au financement des opérations et au service à la clientèle.

### **Péage**

Conformément aux dispositions du plan de préparation opérationnelle, l'APWD a créé un groupe de travail sur les possibilités d'affaires et de péage (groupe de travail sur le péage) lors de l'EF 2021-2022. Cette équipe interdisciplinaire est composée de membres du personnel de l'APWD et de conseillers externes qui se réunissent régulièrement et ont élaboré un plan de travail exhaustif pour les trois (3) prochaines années. Conformément au cadre de gouvernance du projet, le groupe de travail technique des communications et du péage, dirigé par BNA, se réunit tous les mois avec des membres du groupe de travail sur les possibilités d'affaires et de péage.

Les actions que le groupe de travail sur le péage de l'APWD a entreprises au cours de l'EF 2021-2022 comprennent ses travaux sur l'interopérabilité, en étroite collaboration avec le groupe de travail technique sur les péages et les communications de BNA, et en examinant les études de circulation de revenus antérieures réalisées pour le projet.



## 2.4 CONFORMITÉ AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Comme annoncé dans le discours du Trône ouvrant la première session du 44<sup>e</sup> Parlement, les priorités du gouvernement du Canada sont axées sur les éléments suivants :

- bâtir un présent et un avenir plus sains;
- faire croître la croissance d'une économie plus résiliente;
- mener une action climatique audacieuse;
- travailler plus fort pour rendre les collectivités sécuritaires;
- défendre la diversité et l'inclusion;
- avancer plus rapidement sur la voie de la réconciliation;
- lutter pour un monde plus sûr, plus juste et plus équitable.

L'APWD appuie ces priorités avec les réussites et les actions suivantes :

- L'APWD est déterminée à respecter l'engagement du gouvernement du Canada pour la protection de la santé de tous les Canadiens contre la COVID-19. Ainsi, la politique de vaccination obligatoire de l'APWD est entièrement conforme à la Politique sur la vaccination contre la COVID-19 applicable à l'administration publique centrale.
- L'APWD donne aussi la priorité au bien-être des membres de l'organisation, en particulier en ce qui concerne leur santé mentale. Par exemple, alors que la pandémie se poursuit, l'organisation continue d'avoir recours à un environnement de travail hybride et de promouvoir sa norme de désengagement. (Bâtir un présent et un avenir plus sains)
- Dans le cadre du plan de retombées locales, on a élaboré une stratégie visant à mobiliser les entreprises et offrir des possibilités d'emploi. Cette stratégie est axée sur la main-d'œuvre, la formation, ainsi que le préapprentissage et l'apprentissage. Cette stratégie de développement et de participation de la main-d'œuvre se concentre sur la création et l'offre d'emplois, de formation et de possibilités de sous-traitance pour les travailleurs et les entrepreneurs locaux. Elle fait appel aux ressources locales pour optimiser ces possibilités. (Faire croître la croissance d'une économie plus résiliente)
- L'APWD et le projet du pont international Gordie-Howe sont déterminés à protéger l'environnement et à favoriser la durabilité. En 2021, l'organisation a établi un comité de gestion de la durabilité, dont le rôle est de surveiller les objectifs qui font partie de l'accord du projet et de mettre en œuvre les programmes obligatoires ou facultatifs relatifs aux changements climatiques. Des preuves de l'engagement de l'APWD envers la durabilité sont aussi présentées dans la fiche de renseignement sur le site Web de l'APWD. (Mener une action climatique audacieuse)
- Outre la stratégie de développement et de participation de la main-d'œuvre décrite ci-dessus, le plan de retombées locales comprend une stratégie d'infrastructure de quartier, qui comporte des initiatives en lien avec des partenariats communautaires et la sécurité de la communauté. En ce qui concerne la culture et la diversité, l'APWD a établi un partenariat avec la galerie d'art de Windsor pour promouvoir davantage la reconnaissance et la célébration des aspects historiques et culturels importants de la région dans laquelle on réalise le projet. Les autres initiatives de la phase de planification comprennent une œuvre d'art créée en reconnaissance de l'expérience des Canadiens noirs à Sandwich, ainsi qu'une série de panneaux d'interprétation qui seront placés dans toute la zone de réalisation du projet et à proximité.

À l'interne, l'APWD continue à se concentrer sur toutes les questions en lien avec la garantie de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de sa main-d'œuvre. L'APWD a procédé à un examen exhaustif de ses pratiques passées et actuelles. Il sera utile pour le plan d'amélioration continue de l'organisation. Ce plan décrira l'engagement de l'APWD en faveur d'un environnement de travail dans lequel chaque personne est respectée et dans lequel sa valeur est reconnue. L'objectif est de positionner l'organisation comme un employeur de choix. (Travailler plus fort pour rendre les collectivités sécuritaires – Défendre la diversité et l'inclusion)

- L'APWD soutient la priorité du gouvernement en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones grâce au plan de retombées locales, entre autres activités d'établissement de relations. La stratégie du plan de retombées locales concernant le développement et la main-d'œuvre comprend des initiatives à l'intention des

entreprises, qui offrent des possibilités d'emploi. L'un des aspects de la mise en œuvre de cette stratégie est axé sur la formation de la main-d'œuvre et sur les programmes de préapprentissage et d'apprentissage qui mobilisent et emploient les membres des peuples autochtones du Canada de la ville de Windsor, du comté d'Essex et de Walpole Island en Ontario, ainsi que dans les régions adjacentes, et qui font appel à leurs entreprises. De plus, l'APWD rencontre régulièrement des représentants des Premières Nations de Walpole Island et de Caldwell pour répondre à leurs inquiétudes et faire avancer la stratégie. (Avancer plus rapidement sur la voie de la réconciliation)


- Le projet du pont international Gordie-Howe crée des retombées positives et à grande échelle pour les régions de Windsor-Essex et de Détroit, et continuera cette tendance. L'APWD reconnaît que les effets sociaux, environnementaux et économiques à long terme du projet doivent apporter une contribution positive aux régions concernées. Pour appuyer la priorité du gouvernement, l'APWD a commandé une évaluation de la valeur environnementale et sociale du projet. Cette évaluation établira un modèle de base de la valeur globale (économique, environnementale et sociale) du pont international Gordie-Howe dans ses premières phases, ce qui permettra de procéder à une surveillance et à une analyse de ces effets sur les communautés locales et les parties prenantes du projet. (Lutter pour un monde plus sûr, plus juste et plus équitable)

## **2.5 EXAMEN SPÉCIAL DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, les sociétés d'État doivent faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans. Le bureau du vérificateur général du Canada a commencé l'examen spécial de l'APWD en février 2021.

L'APWD a collaboré étroitement avec le BVG lors des phases de planification et d'examen. On prévoit la fin de la phase d'examen pour décembre 2021. Elle sera suivie de la phase d'établissement de rapports. Les rapports de l'APWD sur le statut de l'examen spécial au comité d'audit de son conseil d'administration sont présentés sur une base trimestrielle.

Le BVG prévoit présenter l'ébauche du rapport d'examen spécial au comité d'audit du conseil d'administration en avril ou en mai 2022, et au conseil d'administration en juin 2022. Une fois la version finale du rapport établie, l'APWD travaillera à l'exploitation et à la mise en œuvre des résultats et des recommandations. De plus, l'organisation élaborera des produits de communication à l'intention du public dans le cadre de son objectif de transparence dans la présentation des résultats.



# 3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, PRODUITS LIVRABLES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR L'EF 2022-2023 ET LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Chaque année, avec la participation du conseil d'administration, l'APWD définit des objectifs stratégiques qui correspondent à la situation actuelle du projet.

Ce sommaire du plan d'entreprise présente les objectifs stratégiques de l'APWD dans une approche plus consolidée des domaines d'intérêt de l'APWD, qui se poursuivront au cours de la phase de conception-construction et de la phase d'exploitation du projet. Les objectifs stratégiques de l'APWD sont les suivants :

- pour atteindre les objectifs du projet et procéder à la transition vers la phase d'exploitation, l'APWD gèrera efficacement le partenariat P3;
- pour garantir le soutien, l'APWD assurera une gestion efficace de sa relation avec l'actionnaire et les parties prenantes;
- pour remplir son mandat, l'APWD assurera une gestion efficace de l'organisation, à titre de société d'État du gouvernement du Canada.

## **3.1 POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PROJET ET PROCÉDER À LA TRANSITION VERS LA PHASE D'EXPLOITATION, L'APWD GÈRERA EFFICACEMENT LE PARTENARIAT P3**

Au cours de l'EF 2022-2023, pour gérer efficacement le partenariat P3, l'APWD :

- collaborera avec Bridging North America pour mettre en œuvre le projet du pont international Gordie-Howe;
- facilitera la bonne transition de la phase de conception-construction à l'exploitation du système de transport à la frontière et à la gestion des deux (2) années initiales de fonctionnement.

### **3.1.1 COLLABORATION AVEC BRIDGING NORTH AMERICA POUR METTRE EN ŒUVRE LE PROJET DU PONT INTERNATIONAL GORDIE-HOWE**

L'APWD poursuivra son travail avec BNA, son partenaire du secteur privé, pour assurer la livraison du projet du pont international Gordie-Howe. L'APWD s'assurera que le travail réalisé pour le projet est conforme aux dispositions de l'accord sur le passage, de l'accord du projet, ainsi qu'au cadre de gouvernance du projet.

#### **Travaux de construction du projet du pont international Gordie-Howe au cours de l'EF 2022-2023**

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

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Démarrage du projet</b>							
<b>Conception</b>							
<b>Construction</b>							
<b>Remise et mise en service</b>							

Pour l’EF 2022-2023, les activités de conception et de construction seront axées sur les points suivants :

- la construction des tours du pont, la fabrication de la structure en acier du tablier et la production de l’acier destiné à la structure en acier du tablier;
- la poursuite des approches relatives au pont au Canada et aux États-Unis;
- la poursuite des travaux des bâtiments des points d’entrée américain et canadien;
- la construction de la rampe d’accès et du viaduc de l’Interstate I-75 du Michigan.

**Supervision du projet par l’APWD**

La supervision du projet par l’APWD favorise sa conformité à l’approche approuvée de la répartition des risques, ainsi que l’accord du projet. L’APWD a régulièrement recours à des audits comme soutien à la surveillance du projet.

Tout au long de la période de planification et de l’exercice financier à venir, l’APWD poursuivra ses activités de supervision grâce aux mécanismes suivants :

- l’application des meilleures pratiques de l’industrie, avec l’aide de l’ingénieur du propriétaire et des conseillers externes;
- l’organisation de discussions entre des représentants des directions de l’APWD et de BNA afin de résoudre des problèmes, de réaliser le projet et d’établir le calendrier.

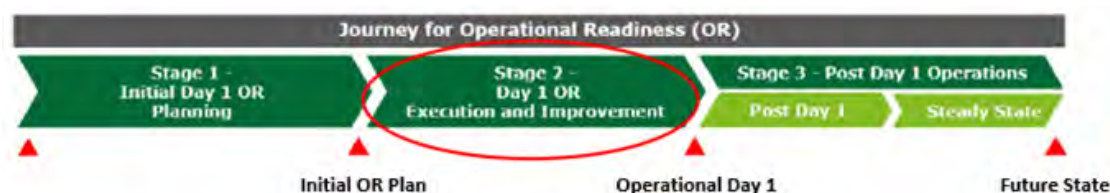
**Application de l’accord du projet grâce à des stratégies de gestion à plusieurs volets et au cadre de gouvernance du projet**

En s’appuyant sur le cadre de gouvernance du projet, l’APWD s’efforcera de résoudre les problèmes.

**3.1.2 FACILITATION DE LA BONNE TRANSITION DE LA PHASE DE CONCEPTION-CONSTRUCTION À L’EXPLOITATION DU SYSTÈME DE TRANSPORT À LA FRONTIÈRE ET À LA GESTION DES DEUX ANNÉES INITIALES DE FONCTIONNEMENT**

Le plan de préparation opérationnelle de l’APWD a été achevé en septembre 2020. Au cours de la période de planification, l’APWD se concentrera sur la mise en œuvre du plan de préparation opérationnelle dans le cadre de sa transition vers la phase opérationnelle afin d’être pleinement parée au 1er jour.

**Figure 3 : Étapes de la préparation opérationnelle**



### **Mise en œuvre du plan de préparation opérationnelle.**

Pour l'EF 2022-2023, le plan de préparation opérationnelle comprend les activités suivantes :

- l'organisation de séances de coordination avec des parties prenantes et des groupes externes, notamment BNA, le MDOT, ainsi que des agences canadiennes et américaines (ACIA, ASFC, CBP) pour les aider à établir l'ordre de priorité des activités à venir;
- l'organisation d'ateliers d'évaluation des risques pour appuyer le processus de prise de décisions et créer des stratégies d'atténuation ou d'endiguement des risques;
- l'intégration d'activités du plan de préparation opérationnelle dans le calendrier des travaux de conception et de construction du projet pour garantir la conformité;
- l'assurance que l'APWD dispose de ressources internes suffisantes pour faire progresser le plan de préparation opérationnelle.

### **Produits livrables en lien avec le péage**

Au cours de l'EF 2022-2023, le groupe de travail de l'APWD se concentrera sur les sujets suivants :

- la présentation de recommandations à la haute direction sur l'interopérabilité du système;
- la transmission de recommandations à la haute direction quant à des études sur la circulation et aux revenus, notamment une étude sur l'élasticité;
- l'étude d'autres possibilités d'affaires éventuelles qui n'ont pas trait au péage.

## **3.2 GESTION EFFICACE PAR L'APWD DE SA RELATION AVEC L'ACTIONNAIRE ET LES PARTIES PRENANTES AFIN D'ASSURER LE SOUTIEN**

La mobilisation de l'APWD continue auprès de l'actionnaire (le gouvernement du Canada), des parties prenantes, du public, des médias, des peuples autochtones, des futurs usagers du pont et de l'État du Michigan est d'une importance critique pour la réussite du projet du pont international Gordie-Howe.

Tout au long de la période de planification, et alors que l'APWD prépare la phase d'exploitation, on renforce l'accent mis sur l'expérience de la clientèle dans l'approche adoptée par l'organisation pour la gestion de ses relations. Grâce à l'attention qu'elle porte à la compréhension des besoins et au parcours de sa clientèle, ainsi qu'à la gestion de ses attentes, l'APWD placera systématiquement ses clients au centre de sa prise de décisions.

### **3.2.1 MOBILISATION PROACTIVE ET EN TEMPS OPPORTUN AUPRÈS D'INFRASTRUCTURE CANADA, LE MINISTÈRE DE PORTEFEUILLE**

Tout au long de l'EF 2022-2023 et de la période de planification, l'APWD profitera de sa relation renforcée avec son ministère de portefeuille et maintiendra un environnement prévisible grâce à la mobilisation autour des questions émergentes. Conformément à la lettre de mandat remise par le premier ministre au ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités, l'APWD poursuivra son travail auprès du ministre, de son bureau et de son ministère de portefeuille pour livrer le pont international Gordie-Howe.

L'APWD continuera de présenter des rapports aux comités du SMA et du SM sur sa supervision du projet, sa responsabilité fiscale et sa gestion des risques. Cette organisation renforce la transparence du projet et de la société pour l'actionnaire.

Pour de plus amples renseignements sur la mobilisation de l'APWD auprès d'Infrastructure Canada et des comités du SMA et du SM, consultez l'annexe 1.

### **3.2.2 DIALOGUE CONCRET ET TRANSPARENT AVEC LES PARTIES PRENANTES, LE PUBLIC, LES MÉDIAS, LES PEUPLES AUTOCHTONES ET LES FUTURS USAGERS DU PONT, ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS À LEUR INTENTION**

Pour maintenir un dialogue concret et transparent, l'APWD applique ses tactiques de communication stratégique, perfectionnées au cours des trois (3) années initiales de la phase de conception-construction. Les activités robustes et

axées sur la clientèle menées par l'APWD autour de la communication et de l'établissement de relations évoluent en permanence de façon à répondre aux besoins particuliers des parties prenantes, du public, des médias, des peuples autochtones et des futurs usagers du pont. En avisant en permanence ces groupes des progrès du projet, l'APWD fait preuve de transparence et bâtit des relations solides et durables. Ces efforts ont permis de conserver le soutien et la confiance des tierces parties.

Lors de l'EF 2022-2023, les efforts de mobilisation seront conçus sur mesure pour chaque groupe de parties prenantes, en se concentrant sur les aspects suivants :

- les parties prenantes particulières au Canada et au Michigan : gestion des attentes et atténuation des inquiétudes concernant les effets des travaux de construction;
- le public : transparence grâce à l'établissement de rapports en ligne et sur les réseaux sociaux;
- les médias : présentations régulières aux médias pour leur faire part des progrès réalisés;
- les peuples autochtones : mobilisation permanente auprès des Premières Nations de Walpole Island et de Caldwell (pour de plus amples renseignements sur la mobilisation de l'APWD auprès des peuples autochtones, consultez l'annexe 6);
- futurs usagers du pont : consultation sur les attentes de la clientèle en matière de sécurité et sur les facteurs pouvant faire du pont international Gordie- Howe le point de traversée préféré. De plus, l'APWD élabore un plan de commercialisation à plusieurs étapes, qui commencera à l'EF 2022-2023.

### **3.2.3 FACILITATION DU RÔLE DU MICHIGAN DANS LE PROJET À TITRE DE COPROPRIÉTAIRE**

L'APWD facilite le respect des responsabilités de l'État du Michigan dans le cadre du projet et maintient une collaboration étroite pour atteindre les résultats auxquels le Michigan accorde la priorité à titre de copropriétaire du projet. En décembre 2020, la propriété de chacune des 636 parcelles nécessaires situées dans le Michigan avait été transférée à BNA. Bien que l'APWD ait acquis toutes les parcelles de terrain, le MDOT cherche à acquérir des droits supplémentaires aux États-Unis pour le projet.

L'APWD continuera également à travailler avec BNA et le Michigan (MDOT) sur les aspects de gestion de la qualité de la documentation du projet. Les travaux dans ce domaine demeureront une priorité pour l'APWD pendant toute la durée de la phase de conception-construction.

## **3.3 POUR REMPLIR SON MANDAT, L'APWD ASSURERA UNE GESTION EFFICACE DE L'ORGANISATION, À TITRE DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT DU GOUVERNEMENT DU CANADA**

Au cours de l'EF 2022-2023, l'APWD accordera la priorité aux produits livrables d'entreprise suivants :

- renforcement de la culture d'entreprise et de la mobilisation du personnel;
- gestion responsable des ressources publiques;
- livraison des résultats et des avantages aux niveaux local, provincial (ou d'un État) et national.

### **3.3.1 RENFORCEMENT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET DE LA MOBILISATION DU PERSONNEL**

L'APWD promeut le développement d'un environnement de travail robuste et positif, ainsi que d'une culture qui correspond aux déclarations d'entreprise. Vous trouverez les déclarations d'entreprise dans la partie 1

L'APWD a reconnu qu'une culture d'entreprise particulière, un bon moral du personnel et une mobilisation proactive contribuent à la productivité sur le lieu de travail et au bien-être de la main-d'œuvre. Pour contribuer à la création d'un environnement conforme à cette description, l'APWD attirera et fidélisera des employés compétents et talentueux grâce aux éléments suivants :

- embauche et fidélisation;
- valorisation de la diversité, de l'équité et de l'inclusion;
- promotion du bien-être des employés.

### **Embauche et fidélisation**

Le processus d'embauche pour les phases actuelle et à venir des activités de l'APWD permettra de placer la société dans une position propice à l'accomplissement de son mandat. Un plan exhaustif sur plusieurs années établira les besoins en main-d'œuvre. Au cours de l'EF 2022-2023 et de la période de planification, on assurera la fidélisation de la main-d'œuvre grâce à des plans d'action établis à la suite de sondages réalisés auprès des employés, un examen des talents disponibles et des programmes continus de perfectionnement du personnel.

### **Valorisation de la diversité, de l'équité et de l'inclusion**

L'APWD reconnaît que la diversité, de l'équité et de l'inclusion sont des éléments centraux de la transformation de l'environnement de travail actuel. L'APWD crée un programme qui aborde les principes de diversité, d'équité et d'inclusion et aborde les engagements envers l'accessibilité, ainsi que l'équité salariale et en matière d'emploi. Dans le cadre des activités de création du programme, on réalisera une analyse comparative. On s'attend à ce que du fait de ces activités, ce programme inclue ces critères de mesure.

### **Promotion du bien-être des employés**

Tout au long de la période de planification, l'APWD accordera la priorité au bien-être au sein de l'organisation, et on mettra l'accent sur la santé mentale, la nutrition et la gestion du stress.

## **3.3.2 GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES PUBLIQUES**

À titre de société d'État responsable de la réalisation du pont international Gordie-Howe, l'un des projets d'infrastructure les plus ambitieux d'Amérique du Nord, l'APWD doit prendre soin de gérer le projet et le contrat établi avec BNA pour un montant de 5,7 milliards de dollars efficacement. Une bonne gestion contribuera à la garantie d'une bonne rentabilité pour tous les Canadiens.

En ce qui concerne ce produit livrable, l'APWD assurera une surveillance efficace des finances, des risques liés au projet et de l'environnement juridique dans lequel elle opère.

### **Surveillance des finances**

Au cours de la période de planification, l'APWD perfectionnera sa planification financière et ses procédures de contrôle des coûts en s'appuyant sur des flux opérationnels et des outils d'affaires intelligents. Ces mesures renforceront les capacités de l'organisation, déjà solides, en matière d'analyse, de prévision et de contrôle des coûts.

### **Surveillance des risques**

L'APWD dispose d'une procédure de gestion des risques solide fondée sur des normes reconnues à l'échelle internationale. Pour de plus amples renseignements, consultez la partie 4 et l'annexe 4.

L'APWD continuera d'appliquer ses procédures et ses processus de gestion des risques d'entreprise. Ces processus comprennent des discussions ouvertes autour des risques organisées dans l'ensemble de l'organisation et au sein du conseil d'administration. Ils visent à définir des lacunes des mesures d'atténuation des risques et à assurer un suivi des progrès par rapport aux plans d'action. L'APWD apportera des améliorations selon les besoins pour favoriser la réalisation du projet.

### **Environnement juridique**

L'APWD respecte environ 750 exigences légales et réglementaires précises au Canada et aux États-Unis. Chaque année, l'APWD procède à un examen de la conformité juridique et réglementaire afin de repérer les lacunes existantes.

### **3.3.3 LIVRAISON DES RÉSULTATS ET DES AVANTAGES AUX NIVEAUX LOCAL, PROVINCIAL (OU D'UN ÉTAT) ET NATIONAL**

Dans le cadre du projet du pont international Gordie-Howe, et dans la mesure où l'organisation est une entreprise socialement responsable, l'APWD est déterminée à offrir des avantages sociaux, économiques et environnementaux qui peuvent s'avérer utiles aux niveaux local, provincial et national.

#### **Avantages sociaux et économiques**

L'application du plan de retombées locales se poursuivra entre l'EF 2022-2023 et l'EF 2024-2025. Le plan débouche sur une amélioration des situations économiques, sociales et environnementales des habitants et des entreprises de la région de Windsor-Détroit, ainsi que des communautés de Sandwich et Delray. L'établissement de rapports trimestriels sur les retombées locales démontre l'engagement de l'organisation en faveur de la transparence et de la responsabilisation.

L'APWD est déterminée à célébrer la culture et l'histoire locale grâce à des partenariats et à une représentation d'interprétation. Ces mesures comprennent une œuvre d'art créée en reconnaissance de l'expérience des Canadiens noirs à Sandwich, ainsi qu'une série de panneaux d'interprétation qui seront placés dans toute la zone de réalisation du projet et à proximité.

L'APWD a établi un partenariat avec des agences de développement économique et des chambres de commerce des régions de Windsor-Essex et de Détroit pour explorer des approches créatives permettant au pont international Gordie-Howe de servir de catalyseur à l'attraction d'investissement dans la région.

#### **Avantages environnementaux (durabilité)**

Le conseil d'administration de l'APWD a approuvé un cadre de durabilité présentant les principes, les politiques et les processus clés de l'organisation correspondant à ses efforts en faveur de la durabilité des approches environnementales et adoptées par les communautés de la région. Le comité de gestion de la durabilité de l'APWD améliore le rendement des activités quotidiennes dans les domaines de l'amélioration communautaire, des matériaux et des déchets, du transport et de l'efficacité énergétique de façon à respecter les objectifs stratégiques pour la durabilité adoptés par le gouvernement du Canada.

De plus, on procède à une évaluation des valeurs environnementales et sociales du projet. Dans le cadre de cette évaluation, la ligne de base et la poursuite du suivi contribueront à la compréhension des avantages du projet au-delà du travail en faveur des objectifs concernant le transport dans la région.





# 4. RISQUES



L'APWD considère que la gestion des risques doit être une responsabilité partagée au sein de l'organisation. En conséquence, le conseil d'administration de l'APWD et les comités connexes sont responsables de la supervision, le président du conseil de supervision des risques de l'APWD est responsable du programme, et le premier dirigeant ainsi que tous les employés sont responsables de la gestion des risques dans leurs domaines de responsabilité. Le conseil d'administration de l'APWD a aussi approuvé des déclarations sur la tolérance au risque en novembre 2020. Pour de plus amples renseignements, consultez l'annexe 4.

La politique et la procédure de gestion des risques de l'entreprise de l'APWD garantissent une approche cohérente et exhaustive de la gestion des risques, intégrée aux processus opérationnels, de planification et de prise de décisions.

# 5. VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION FINANCIÈRE



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

**Tableau 4 : État de la situation financière**

Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (milliers de \$)	Chiffres réels	Estimations	Budget				
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-2027
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	165,123	130,738	74,818	36,160	26,318	22,834	20,627
<b>Dus à BNA</b>	620,623	640,731	661,491	671,193	657,374	643,107	628,840
<b>Autres passifs</b>	206,795	303,055	397,755	445,795	17,206	13,721	11,514
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>827,418</b>	<b>943,786</b>	<b>1,059,246</b>	<b>1,116,988</b>	<b>674,580</b>	<b>656,828</b>	<b>640,354</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS</b>	-662,295	-813,048	-984,428	-1,080,828	-648,262	-633,994	-619,727
<b>Immobilisations corporelles</b>	2,073,496	2,628,212	3,529,845	4,150,201	4,620,418	4,617,487	4,579,010
<b>Charges payées d'avance</b>	11,990	8,371	4,751	1,132	250	250	250
<b>TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS</b>	2,085,486	2,636,583	3,534,596	4,151,333	4,620,667	4,617,737	4,579,260
<b>EXCÉDENT ACCUMULÉ</b>	1,423,191	1,823,535	2,550,168	3,070,505	3,972,405	3,983,743	3,959,533

Tableau 5 : État des résultats\*

Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (milliers de \$)	Chiffres réels	Estimations	Budget				
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-2027
<b>Projet du pont international Gordie-Howe</b>	134,641	112,612	205,903	161,072	132,793	58,606	38,975
<b>Services internes</b>	9,895	12,418	29,293	30,135	46,705	76,409	75,949
<b>Travaux effectués pour des agences gouvernementales</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>144,536</b>	<b>125,030</b>	<b>235,196</b>	<b>191,207</b>	<b>179,498</b>	<b>135,015</b>	<b>114,924</b>
<b>Paiements de transfert - Crédits parlementaires</b>	463,800	525,374	961 830	711 544	1 081 398	146 352	90 714
<b>Remboursement de crédits parlementaires</b>	-18,050	0	0	0	0	0	0
<b>Paiements de transfert - Recouvrements</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>	445,750	525,374	961,830	711,544	1,081,398	146,352	90,714
<b>EXCÉDENT D'EXPLOITATION ANNUEL (DÉFICIT)</b>	301,214	400,344	726,634	520,337	901,900	11,337	-24,210

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

Tableau 6 : État de la situation financière

Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (milliers de \$)	Chiffres réels	Estimations	Budget				
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-2027
<b>APWD, profil d'exploitation</b>	121,058	94,646	198,265	164,471	235,022	94,259	74,611
<b>APWD, profil de capital</b>	319,616	430,727	763,565	547,073	846,377	52,093	16,104
<b>Total</b>	<b>440,674</b>	<b>525,374</b>	<b>961,830</b>	<b>711,544</b>	<b>1,081,398</b>	<b>146,352</b>	<b>90,714</b>

## ANNEXE 1 - STRUCTURE D'ENTREPRISE ET DE GOUVERNANCE DU PROJET

### Conseil d'administration

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

**Tableau 7 : Composition du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration de l'APWD**

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (A) Date d'échéance (E)	Type de nomination	Rémunération
Timothy Murphy	Président du conseil d'administration Membre du comité de vérification Membre du comité des communications et de la sensibilisation (d'office) Membre du comité de gouvernance et des RH (d'office) Comité de supervision du projet (d'office)	(A) 2021-12-01 (E) 2026-11-30	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Titulaire; annuel (6 400 \$ à 7 500 \$)</li> </ul>
Bryce Phillips	Premier dirigeant de l'APWD Membre du comité de supervision du projet	(A) 2018-07-16 (E) 2023-07-15	Nomination à temps plein  À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Premier dirigeant-4 (226 000 \$ à 265 800 \$)</li> </ul>
Karla Avis	Administratrice Membre du comité de vérification Membre du comité des communications et de la sensibilisation Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>
Marie Campagna	Administratrice Présidente du comité de vérification Membre du comité de gouvernance et des RH Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-02-07 (E) 2022-02-06	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>

Name	Position (Board and Committees)	Appointment Date (A) Expiry Date (E)	Appointment Type	Compensation
Judi Cohen	Administratrice Présidente du comité des communications et de la sensibilisation Membre du comité de gouvernance et des RH Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>
Shelly Cunningham	Administratrice Présidente du comité de gouvernance et des RH Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>
André Juneau	Administratrice Membre du comité des communications et de la sensibilisation Membre du comité de supervision du projet	(A) 2018-10-01 (E) 2022-09-30	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>
Rish Malhotra	Administratrice Membre du comité de vérification Membre du comité de supervision du projet	(A) 2017-10-27 (E) 2021-10-26	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>
Michael J. Mueller	Administrateur Membre du comité des communications et de la sensibilisation Président du comité de supervision du projet	(A) 2018-05-03 (E) 2022-05-02	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$)</li> <li>▪ Poste; annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)</li> </ul>

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

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

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

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

### **Cadre législatif**

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

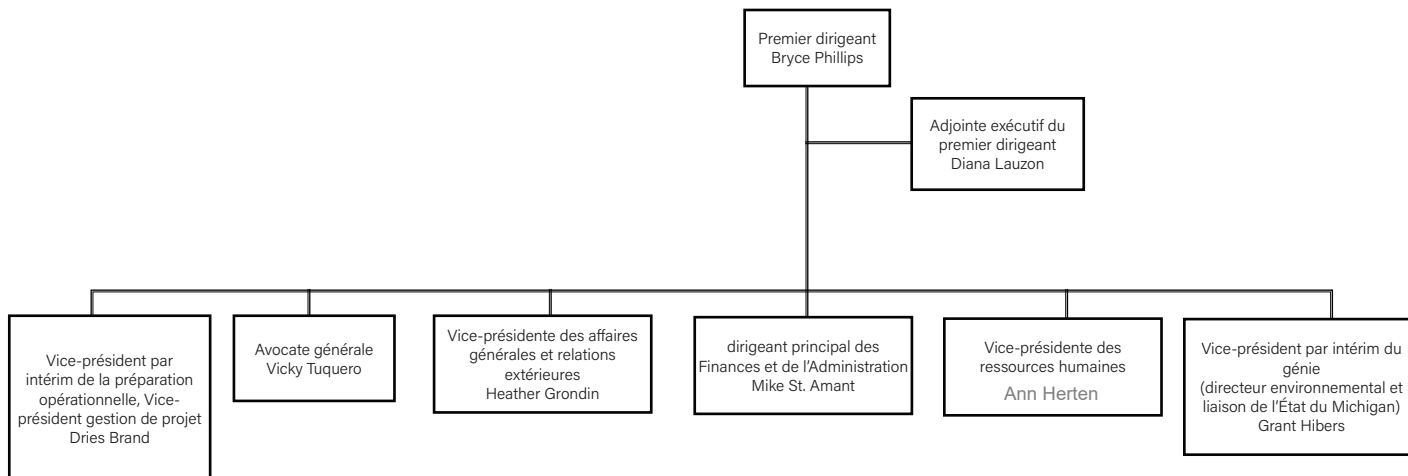
L'APWD a jeté des bases solides en vue d'assurer une saine gouvernance de la société. Comme indiqué précédemment, le conseil d'administration a mis sur pied un comité de vérification (comme l'exige l'article 148 de la LGFP), un comité de gouvernance et des ressources humaines, un comité des communications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

### **Structure organisationnelle**

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

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

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



### Comité du SMA et du SM

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

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

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

## ANNEXE 2 – RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

**Tableau 8 : Résultats escomptés pour l'APWD et le projet du pont international Gordie-Howe**

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Conception des composantes du projet, réalisée en temps opportun et conformément au budget.	Indicateurs clés de rendement associés au calendrier et aux coûts.	Tous les dossiers de conception prévus doivent être achevés d'ici 2022. Il s'agit d'un changement par rapport à la date d'achèvement, fixée à 2021, dans la mesure où l'APWD attend toujours certains dossiers de conception.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de la durée des activités par rapport au calendrier des travaux de conception-construction de BNA.</li> <li>• Présentation par BNA d'un rapport mensuel sur les travaux du projet.</li> <li>• Comité d'accord du projet, notamment les examens des indicateurs clés de rendement, qui comprennent les coûts et le calendrier.</li> </ul>
Construction des composantes du projet, en temps opportun et conformément au budget.	<p>Délai : construction des composantes du projet achevée.</p> <p>Budget : ratio des coûts au budget.</p>	<p>Les coûts et le calendrier de BNA sont mesurés selon l'indice de rendement des paiements et conformément aux engagements de l'accord du projet.</p> <p>En outre, la mesure du rendement par rapport au calendrier de BNA fait l'objet d'un suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord du projet</li> </ul>
Mise en œuvre du plan de gestion de préparation opérationnelle.	<p>Application efficace du plan de préparation opérationnelle. On pourrait ainsi planifier les changements organisationnels, alors que l'APWD opère sa transition vers la phase d'exploitation.</p> <p>L'application de ce plan permettra la planification d'une mobilisation efficace des parties prenantes (p. ex., les agences frontalières) dès les premières étapes, d'un renforcement de la clientèle, notamment grâce à l'attractivité et aux produits de péage, et d'une mise en œuvre des plans et des stratégies de supervision. Cette approche comprend la poursuite de l'élaboration d'un plan de commercialisation et de vente (mentionné plus bas) et d'études sur la circulation et les revenus (comme on l'indique dans les parties 2 et 3 du présent plan d'entreprise).</p>	Atteinte de jalons définis dans le plan de préparation opérationnelle intégré pour l'EF 2022-2023 jusqu'à l'EF 2024-2025.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord du projet</li> <li>• Suivi des jalons du plan de préparation opérationnelle</li> </ul>



Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Livraison d'un plan d'avantages pour la communauté mettant l'accent sur l'infrastructure et la participation des travailleurs et des entrepreneurs locaux.	<p>Mobilisation du public autour du plan d'avantages pour la communauté.</p> <p>Transparence quant à la réalisation du plan d'avantages pour la communauté.</p> <p>Contrôle de la cohérence des messages pour l'ensemble des partenaires du projet quant aux avantages pour la communauté.</p>	<p>Application du plan d'avantages pour la communauté avec BNA. Les cibles atteintes à l'EF 2021-2022 et se poursuivant au cours de la période de planification comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'inclusion des avantages pour la communauté comme un sujet clé lors des présentations et des activités de participation du public (le cas échéant) – pour l'EF 2021-2021, l'APWD est parvenu à ce résultat dans le cadre d'une réunion communautaire trimestrielle et de mises à jour générales sur le projet présentées aux médias et aux groupes de parties prenantes concernés;</li> <li>• la publication de rapports et des réunions avec le groupe communautaire local sur une base trimestrielle. Achievé pour l'EF 2021-2022 avec la publication du rapport annuel en juillet 2021. Réunions avec un groupe communautaire local chaque trimestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi;</li> <li>• Surveillance des médias;</li> <li>• Surveillance des demandes d'information du public;</li> <li>• Surveillance des médias sociaux;</li> <li>• Évaluation du plan de communication;</li> <li>• Réunions régulières</li> </ul>
Stratégie globale de mobilisation des intervenants pendant la construction, conformément aux exigences de l'accord du projet, en vue d'entretenir et d'intensifier une communauté de parties intéressées favorables.	L'APWD poursuivra ses efforts pour accroître sa présence aux niveaux national et binational, pour rechercher et exploiter des partenariats avec des agences de développement économique et de main-d'œuvre, pour la gestion de la réputation, pour la réalisation d'activités spécifiques visant à soutenir la participation des Premières Nations au projet.	<p>Participation à des conférences nationales. Activité continue sur toute la période de planification. Remarque : De nombreuses conférences nationales ont été annulées du fait de la pandémie de COVID-19, ou ont dû limiter le nombre d'intervenants du fait de l'organisation de l'évènement sur une plateforme virtuelle. On s'attend à ce que l'organisation d'évènements auxquels on pourra participer en personne reprenne à l'EF 2022-2023.</p> <p>Mise à jour annuelle et mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation vaste des parties prenantes, achevée à l'EF 2021-2022, application en cours pour la période de planification.</p> <p>Organisation de réunions avec les groupes des Premières Nations. À l'EF 2021-2022, l'APWD a organisé des réunions trimestrielles avec des représentants de Premières Nations (Première Nation de Walpole Island et Première Nation de Caldwell).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi;</li> <li>• Surveillance des médias;</li> <li>• Surveillance des médias sociaux;</li> <li>• Rétroaction des parties prenantes.</li> </ul>

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Planification et réalisation des travaux associés à la consultation sur les tarifs de péage et définition d'une stratégie de commercialisation ciblée pour promouvoir l'utilisation du pont.	<p>Un administrateur de la commercialisation et des ventes a rejoint l'APWD au T3 de l'EF 2021-2022.</p> <p>L'administrateur examinera et complètera une DP qui visera à embaucher les services d'une agence de marketing aguerrie, à qui l'on demandera d'élaborer une approche de commercialisation et de vente à plusieurs volets pour le pont international Gordie-Howe, comprenant notamment un plan de consultation à mener auprès des futurs usagers.</p>	<p>Avec l'embauche de l'administrateur de la commercialisation et des ventes, on commencera la création d'un plan de commercialisation en plusieurs étapes à l'EF 2022-2023. Les travaux préalables ont commencé au T3 de l'EF 2020-2021 avec la cartographie de parcours et l'évaluation des besoins de la clientèle.</p> <p>Début des efforts de sensibilisation initiale des futurs usagers ciblés afin de soutenir la planification des activités des tiers au cours de l'EF 2022-2023 (première phase du plan de commercialisation), début d'une large campagne de commercialisation en direction du public au cours de l'EF 2023-2024 (deuxième phase du plan de commercialisation) et poursuite active de cette campagne de commercialisation au cours de l'EF 2024-2025 (troisième phase du plan de commercialisation), ainsi que pendant la première année d'activité (quatrième phase du plan de commercialisation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi;</li> <li>▪ Surveillance</li> </ul>
Perfectionnement de la connectivité du système aux fins d'amélioration du flux continu de personnes et de marchandises.	Le pont assure une connexion directe entre la route 401 (Ontario) et l'Interstate I-75 (Michigan).	Application de la stratégie de consultation sur le péage. Les activités menées tout au long de l'EF 2022-2023 comprennent la définition des parties prenantes aux fins de consultation, le lancement de consultations externes sur le péage, des études primaires et secondaires (enquêtes, groupes de discussion, examen des statistiques et des études existantes), la définition de politiques internes sur le péage et la définition de pratiques exemplaires concernant le service à la clientèle. Au cours de la période de planification (EF 2022-2023 et EF 2023-2024) on définira, on mettra à jour ou on procédera à des études sur les volumes de circulation, le péage et d'autres sources de revenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accord du projet</li> </ul>

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

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif	Source de données et méthodologie
Offre de possibilités de passage raisonnables et sécuritaires (p. ex., redondance du réseau).	Une fois la construction du pont international Gordie-Howe achevée, le transfert et la mise en service terminés, ce résultat aura été atteint.	Le pont international Gordie-Howe est ouvert et prêt pour un usage public (première voiture à utiliser le pont publiquement).	• Accord du projet
Offre d'une nouvelle capacité de passage transfrontalier pour satisfaire à la demande de déplacements en hausse sur le long terme.	La travée offre des possibilités. L'APWD évalue la faisabilité d'une nouvelle étude sur le péage et la circulation visant à établir son analyse de rentabilité prospective. Une étude sur l'élasticité des prix sera aussi incluse. Ces études seront utiles à l'établissement d'une nouvelle analyse de rentabilité des activités de péage du pont international Gordie-Howe.	La travée du pont international Gordie-Howe comportera six voies.  Une étude éventuelle pourrait fournir des renseignements utiles sur la circulation et les tendances à long terme.  Les services et les relations avec la clientèle constitueront une priorité pour garantir le fonctionnement du passage conforme aux attentes relatives à des installations axées sur l'expérience des clients.  Expérience positive de la clientèle avec des volumes de circulation élevés ou supérieurs aux prévisions.	• Accord du projet
Amélioration des opérations et des capacités de traitement à la frontière.	Le pont dispose de systèmes de traitement de la circulation efficaces.  On peut envisager de réaliser une enquête sur l'expérience des clients entre trois (3) et cinq (5) ans d'exploitation aux fins d'évaluation de l'expérience du processus de passage du pont et de la frontière.	On prévoit mettre en place certains systèmes pour le pont international Gordie-Howe, par exemple :  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manifestes électroniques et système de préautorisation;</li> <li>▪ NEXUS;</li> <li>▪ FAST / EXPRES.</li> </ul> L'APWD étudiera la possibilité d'avoir recours à d'autres technologies avancées pour appuyer l'amélioration des opérations avant l'ouverture du projet.	• Accord du projet

## ANNEXE 3 -ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

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

**Tableau 9 : État de la situation financière**

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

	Chiffres réels	Estimations	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	2020 - 2021	2021 - 2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>							
Espèces et quasi-espèces	42,343	89,199	70,229	31,848	22,579	19,757	17,992
Trésorerie affectée	91,350	39,402	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140
Sommes à recevoir	31,371	2,078	3,390	3,113	2,540	1,877	1,436
Dépôts	59	59	59	59	59	59	59
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>165,123</b>	<b>130,738</b>	<b>74,818</b>	<b>36,160</b>	<b>26,318</b>	<b>22,834</b>	<b>20,627</b>
<b>PASSIFS</b>							
Créditeurs et charges à payer	59,114	76,677	59,020	25,659	15,817	12,332	10,125
Retenues de garanties	143,204	224,901	337,346	418,747	-	-	-
Provision environnementale	4,477	1,477	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389
Dus au promoteur	620,623	640,731	661,491	671,193	657,374	643,107	628,840
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>827,418</b>	<b>943,786</b>	<b>1,059,246</b>	<b>1,116,988</b>	<b>674,580</b>	<b>656,828</b>	<b>640,354</b>
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>(662,295)</b>	<b>(813,048)</b>	<b>(984,428)</b>	<b>(1,080,828)</b>	<b>(648,262)</b>	<b>(633,994)</b>	<b>(619,727)</b>
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>							
Immobilisations corporelles	2,073,496	2,628,212	3,529,845	4,150,201	4,620,418	4,617,487	4,579,010
Charges payées d'avance	11,990	8,371	4,751	1,132	250	250	250
<b>TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS</b>	<b>2,085,486</b>	<b>2,636,583</b>	<b>3,534,596</b>	<b>4,151,333</b>	<b>4,620,667</b>	<b>4,617,737</b>	<b>4,579,260</b>
<b>EXCÉDENT ACCUMULÉ</b>	<b>1,423,191</b>	<b>1,823,535</b>	<b>2,550,168</b>	<b>3,070,505</b>	<b>3,972,405</b>	<b>3,983,743</b>	<b>3,959,533</b>

**Tableau 10 : État des flux de trésorerie**

**Autorité du pont Windsor-Détroit**  
**État des flux de trésorerie**  
**Pour l'exercice terminé au 31 mars**  
**(milliers de dollars)**  
**(non audité)**

	<b>Chiffres réels</b>	<b>Estimations</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>
	2020 - 2021	2021 - 2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>							
Encaissement de paiements de transfert	463,800	525,374	961,830	711,544	1,081,398	146,352	90,714
Remboursements de TVH	58,510	30,970	1,677	2,989	2,712	2,139	1,476
Autres encaissements	859	-	-	-	-	-	-
Transferts à l'Autorité internationale	(235)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Produit des réclamations d'assurance	28	-	-	-	-	-	-
Intérêts reçus	744	-	-	-	-	-	-
Paiements en espèces aux fournisseurs	(170,127)	(187,685)	(257,518)	(199,200)	(146,849)	(73,228)	(49,653)
Paiements en espèces aux employés et en leur nom	(14,016)	(19,401)	(20,218)	(21,231)	(21,987)	(21,608)	(21,608)
Retours de crédits parlementaires	(14,950)	-	-	-	-	-	-
<b>ARGENT FOURNI PAR DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>	324,613	348,958	685,470	493,802	917,974	53,355	20,630
<b>OPÉRATIONS EN CAPITAL</b>							
Argent utilisé aux fins d'acquisition d'immobilisations corporelles	(352,584)	(354,050)	(742,702)	(532,183)	(924,242)	(56,178)	(22,395)
<b>ARGENT UTILISÉ AUX FINS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	(352,584)	(354,050)	(742,702)	(532,183)	(924,242)	(56,178)	(22,395)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
Effet des taux de change sur l'argent	(12,545)	-	-	-	-	-	-
<b>FLUX FOURNIS PAR DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	(12,545)	-	-	-	-	-	-
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DES ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES</b>	(40,516)	(5,092)	(57,232)	(38,381)	(9,269)	(2,822)	(1,765)
<b>ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	174,209	133,693	128,601	71,369	32,988	23,719	20,897
<b>ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, FIN DE L'EXERCICE</b>	133,693	128,601	71,369	32,988	23,719	20,897	19,132

## ANNEXE 4 – RISQUE ET RÉPONSES AUX RISQUES

### Méthodologie de gestion des risques

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

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

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

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

Une évaluation quantitative des risques nécessite une analyse détaillée et objective. Les risques sont évalués en fournissant une gamme d'estimations des effets et la probabilité que ces effets se produisent. Pour l'EF 2022-2023, les principaux risques sont organisés selon les thèmes suivants :

- Supervision de BNA;
- Travail de BNA – Planification et réalisation;
- Risques liés à la pandémie;
- Aspects de gestion de la qualité de la documentation du projet;
- Risques liés à l'environnement.

## ANNEXE 5 – CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES

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

- **Lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels :** L'APWD a introduit de nouvelles politiques et procédures qui décrivent en détail la façon dont ses employés, y compris les étudiants et les employés contractuels, les membres du conseil d'administration et les entrepreneurs qui travaillent sur les chantiers respectent la législation fédérale canadienne en ce qui concerne la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Ces politiques et procédures aident les membres du personnel à respecter leurs obligations en vertu de ces lois. Elles soutiennent l'APWD dans sa conformité globale aux lois et pour travailler en coordination avec les formations semestrielles obligatoires sur les renseignements et la protection de la vie privée, qui contribuent à la compréhension de cette législation complexe.
- **Loi sur les conflits d'intérêts :** Le premier dirigeant et les administrateurs de l'APWD sont tenus de respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts*. L'APWD n'a pas reçu de déclaration de conflit d'intérêts ni de plainte en vertu de la loi.
- **Loi canadienne sur les droits de la personne :** L'APWD a continué de faire la promotion d'une culture au sein de laquelle tous les employés ont accès aux mêmes possibilités, sans discrimination et dans le respect de la loi. L'APWD a aussi précédemment mis en œuvre le Code de déontologie de l'APWD, ainsi qu'une politique et des procédures sur le harcèlement et la violence. L'APWD a assuré la formation nécessaire auprès de son personnel. L'organisation a aussi assuré cette formation auprès des nouveaux employés pendant le processus d'intégration. L'APWD continuera de s'assurer qu'elle respecte les normes prévues par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.
- **Loi sur l'équité en matière d'emploi :** Conformément aux priorités du gouvernement, l'APWD est entièrement engagée à atteindre l'égalité dans le milieu de travail et à promouvoir l'équité et le traitement équitable en matière d'emploi. L'APWD a présenté son premier rapport aux termes des exigences du programme sur l'équité en matière d'emploi promulgué en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
- **Loi sur les langues officielles et instruments de politique :** L'APWD est soumise à la Loi sur les langues officielles, le Règlement sur les langues officielles - communications avec le public et prestation des services et la Politique sur les langues officielles (Conseil du Trésor). Elle rend donc disponible, aussi, en anglais et en français, le contenu de son site Web, les nouvelles publications et les autres documents destinés aux médias, les avis de construction, les bulletins d'information et les avis publics de réunions et d'événements.

Afin de répondre à des auditoires précis dans la région de Delray au Michigan, l'APWD met également à disposition des renseignements en espagnol ainsi qu'un interprète de langue espagnole lors des réunions publiques. De plus, à titre de société d'État inscrite à l'annexe III, l'APWD n'est pas tenue de respecter les exigences du Programme de coordination de l'image de marque (p. ex., l'utilisation du mot-symbole « Canada », ou de la signature d'entreprise visuelle). Toutefois, l'APWD a choisi d'inclure le mot-symbole « Canada » sur son site Web et dans son matériel de communication afin d'unifier la société et le gouvernement du Canada et d'aider le public à reconnaître l'APWD à titre de réalisatrice d'un programme subventionné par le gouvernement fédéral.

- **Code canadien du travail :** En juillet 2021, le gouvernement du Canada a annoncé une modification du *Code canadien du travail* qui ferait du 30 septembre un jour férié fédéral : la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation. L'APWD suit l'exemple du gouvernement du Canada, qui honore les enfants disparus et les survivants des pensionnats, leurs familles et leurs communautés.
- **Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles :** L'APWD a mis en œuvre sa politique de divulgation des actes répréhensibles, et elle a présenté son rapport annuel relatif à la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles en temps opportun. Ces événements ont eu lieu en mai 2021. Pour l'EF 2020-2021, il y avait un (1) signalement d'actes répréhensibles. La situation était résolue en appliquant la politique et la procédure de l'APWD sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail dans le cadre de négociations.
- De plus, en février 2021, le conseil d'administration de l'APWD a approuvé la version révisée de la *politique de divulgation des actes répréhensibles et de ses procédures connexes*. La politique et les procédures ont été révisées pour correspondre aux dispositions d'établissement de rapports du *Code de déontologie* mis à jour de l'APWD.



- **Loi sur la corruption d'agents publics étrangers et Code criminel du Canada :** L'APWD a créé une politique de lutte contre la corruption pour renouveler l'engagement de l'organisation en faveur de la loi. L'APWD n'a reçu aucune plainte en vertu de la loi ni du Code criminel; l'APWD a aussi inclus le respect par l'APWD de la politique de lutte contre la corruption aux modalités des contrats établis par l'organisation.
- Une série de formations d'Ethics Suite était assurée, dans le cadre de laquelle en présentant aux membres de la haute direction et à l'ensemble du personnel de l'APWD la *politique sur les conflits d'intérêts, la politique sur la divulgation des actes répréhensibles* et la *politique de lutte contre la corruption* (on maintiendra cette organisation pour l'intégration des nouveaux employés). L'APWD a établi ces politiques pour réaffirmer son engagement envers le respect des lois mentionnées précédemment et du Code criminel.
- **Loi canadienne sur l'accessibilité :** L'APWD élabore une politique sur l'accessibilité. L'APWD travaille aussi à la réalisation de son plan initial en faveur de l'accessibilité dans les délais prescrits pour l'EF 2022-2023.
- **Loi sur l'équité salariale :** À ce jour, l'APWD respecte l'avis relatif à l'équité salariale. L'APWD travaille aussi à la création d'un plan en faveur de l'équité salariale, en collaboration avec le comité sur l'équité salariale. On réalisera le plan sur l'équité salariale pendant la période de planification.
- **Directive sur les dépenses en lien avec les déplacements, l'hébergement, les conférences et les événements :** En juillet 2015, l'APWD a reçu une directive (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la Loi sur la gestion des finances publiques, lui enjoignant d'aligner ses pratiques, ses lignes directrices et ses politiques concernant les frais de déplacement, d'hébergement, de conférences et d'événements sur les directives et les instruments connexes. L'APWD a mis en œuvre cette directive à compter du 7 août 2015, et elle mettra à jour sa politique sur les frais de déplacement, d'hébergement, de conférences et d'événements pour se conformer aux modifications actuelles de la directive.
- **Directives relatives à la réforme du régime de retraite :** Conformément à la directive de conformité avec l'article 89 de la LGFP, l'APWD a apporté une modification à son régime de retraite à cotisations déterminées, entrée en vigueur au 31 décembre 2017, pour l'aligner sur un ratio de contribution 50:50.
- **Politique de vaccination contre la COVID-19 :** En exigeant la vaccination, le gouvernement du Canada et l'APWD, à titre de société d'État, limiteront le risque de contamination à la COVID-19, préviendront de nouvelles éclosions et renforceront la protection de la santé des Canadiens. La vaccination est une priorité pour le gouvernement, car elle contribuera à un rétablissement économique robuste et au renforcement de la sécurité et de la santé des Canadiens. Le conseil d'administration de l'APWD a approuvé la politique sur la vaccination obligatoire le 19 novembre 2021, et l'a immédiatement mise en œuvre.

L'APWD appuie et respecte les lois suivantes :

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

## ANNEXE 6 – PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

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

- bâtir un présent et un avenir plus sains;
- faire croître la croissance d'une économie plus résiliente;
- mener une action climatique audacieuse;
- travailler plus fort pour rendre les collectivités sécuritaires;
- défendre la diversité et l'inclusion;
- avancer plus rapidement sur la voie de la réconciliation;
- lutter pour un monde plus sûr, plus juste et plus équitable.

En plus de prendre des mesures sur ces priorités, comme indiqué dans le présent sommaire du plan d'entreprise, l'APWD a également mis l'accent sur les éléments suivants :

- **Analyse comparative entre les sexes plus, diversité et équité en matière d'emploi :**

- L'APWD a publié la version finale de son rapport sommaire sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion, qui présentait une vue d'ensemble des efforts déjà accomplis par l'organisation, ainsi que des perspectives en la matière. Parmi les actions envisageables, on peut citer l'adoption de pratiques d'embauche qui intègrent les sujets de la diversité, de l'équité, et de l'inclusion dans le processus d'intégration existant, ainsi que la réalisation d'enquêtes ponctuelles visant à cerner l'expérience culturelle de l'APWD en la matière auprès des employés.
- L'APWD a fait appel aux services de conseillers externes (KPMG) pour bénéficier de leur expertise. On leur a demandé de collaborer avec le service des ressources humaines et du premier dirigeant afin de comprendre la culture de l'organisation et d'examiner son travail et ses plans relatifs aux questions de diversité, d'équité, et d'inclusion. On procédera aussi à un examen des points forts de l'APWD, de ses faiblesses, des possibilités qui s'offrent à l'organisation et des menaces auxquelles elle est exposée autour de ces sujets, ainsi qu'à l'étude de ses pratiques actuelles d'embauche et de gestion des talents en vue de son perfectionnement continu.
- Comme on l'a mentionné à l'annexe 8, l'APWD a présenté son premier rapport conformément aux exigences du programme sur l'équité en matière d'emploi, promulgué en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ce rapport présentait des données sur la main-d'œuvre concernant l'ensemble des employés, répartis par genre, notamment : le nombre total d'employés, d'embauches, de promotions et de cessations d'emploi, ainsi que les salaires pour l'année achevée au 31 décembre 2020. L'APWD a élargi ses exigences en matière d'établissement de rapports pour l'année civile 2021 pour y inclure le genre, des données sur la main-d'œuvre relatives à des groupes désignés (les peuples autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres de minorités visibles), ainsi que des données qualitatives sur les quatre groupes désignés.

- **Promotion de la sécurité et de la santé physique et psychologique :**

- Tout au long de la pandémie, les employés de l'APWD ont généralement travaillé à distance (à l'exception de ceux dont les responsabilités comprennent la supervision en personne des travaux de construction). L'APWD reconnaît que ces deux types de postes comportent un certain niveau de stress, et que le travail à distance dans le cadre d'une pandémie peut être difficile pour les employés. Aussi, pendant la pandémie, l'APWD a continué de promouvoir sa norme de désengagement pour permettre aux employés de conserver un équilibre entre leurs vies professionnelle et privée. L'APWD a aussi accordé la priorité à la santé mentale par le biais de diverses activités internes afin de s'assurer que les besoins des employés étaient entendus et satisfaits.

Pour promouvoir la santé physique de ses employés travaillant à distance, l'APWD appuie des

activités internes, notamment un défi proposant de faire un certain nombre de pas chaque jour afin d'inciter le personnel à pratiquer une activité physique, ainsi que des évaluations de l'ergonomie pour organiser au mieux l'espace de travail à domicile de chaque employé.

▪ **Mobilisation des Autochtones :**

- L'APWD poursuit son engagement auprès de la Première Nation de Walpole Island et de la Première Nation de Caldwell, conformément au plan de mobilisation des Autochtones élaboré par l'organisation.

Des ébauches de protocoles d'entente a été établi, aux fins de consultation et de discussion avec les Premières Nations de Caldwell et de Walpole Island autour de sujets tels que l'intendance environnementale, les mesures d'atténuation du projet, la mise en œuvre des avantages pour la communauté, des initiatives de perfectionnement de la main-d'œuvre en lien avec les peuples autochtones, la participation des Premières Nations de Caldwell et de Walpole Island au groupe communautaire local, ainsi que d'autres commentaires d'ordre général dont l'APWD a besoin.

L'évènement annuel de communication avec le chef de la Première Nation de Walpole Island a procédé. L'APWD a communiqué avec la Première Nation de Caldwell pour s'entretenir avec son chef et son conseil, récemment élus (les réunions et les discussions sont en attente : l'élection s'est achevée en septembre 2021). Une fois une relation établie avec le nouveau chef de la Première Nation de Caldwell, l'APWD poursuivra les discussions autour d'une demande de cette Nation visant à mieux comprendre ses objectifs commerciaux.