

L'AUTORITÉ DU PONT WINDSOR-DÉTROIT RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

POUR LA PÉRIODE ALLANT DE L'EF
2023-2024

À L'EF 2027-2028

Table des matières

Reconnaissance des terres	4
Résumé	5
1. Présentation de l'APWD	7
1.1 Mandat	8
1.2 Principales autorités	8
1.3 Valeurs de l'APWD	8
1.4 Principales activités et principaux programmes	8
1.5 Rapport annuel de l'APWD	10
1.6 Examen spécial du Bureau du vérificateur général	10
2. Contexte opérationnel actuel	11
2.1 Environnement interne	13
2.2 Environnement externe	15
2.3 Récapitulatif de l'exercice et principaux problèmes stratégiques relevés par l'APWD	17
2.3.1 L'APWD gèrera le partenariat public-privé avec efficacité pour atteindre les objectifs du projet	17
2.3.2 L'APWD entretiendra de bonnes relations avec l'actionnaire et les parties prenantes pour conserver leur appui	19
2.3.3 L'APWD agira bien à titre de société d'État du gouvernement du Canada pour remplir son mandat	20
2.4 Conformité aux priorités du gouvernement	23
3. Objectifs stratégiques, indicateurs de réussite et résultats escomptés pour l'EF 2023-2024 et le reste de la période de planification	25
3.1 L'APWD travaille avec Bridging North America à la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe	27
3.1.1 L'APWD veillera à l'optimisation des ressources du projet	27
3.1.2 L'APWD fera en sorte que BNA atteigne les principaux objectifs de construction prévus pour 2023-2024	27
3.1.3 L'APWD assumera ses responsabilités d'exploitant du pont international Gordie-Howe	28

3.2 L'APWD entretient des relations fructueuses et transparentes avec son actionnaire, le copropriétaire du pont (l'État du Michigan) et les parties prenantes	30
3.2.1 L'APWD confiera à son actionnaire et à l'État du Michigan la défense d'enjeux clés	30
3.2.2 L'APWD soignera sa réputation et celle du projet directement auprès des parties prenantes	31
3.3 L'APWD est une société d'État à haut rendement.....	32
3.3.1 L'APWD sera reconnue comme un leader du développement durable par les experts du secteur	32
3.3.2 L'APWD est une organisation qui donne à ses employés les moyens de réussir	32
4. Risques	34
5.Situation financière	36
6. Annexes	38
Annexe 1 : Structure d'entreprise et de gouvernance du projet	39
Annexe 2 : Résultats escomptés.....	44
Annexe 3 : États financiers et budgets.....	47
Annexe 4 : Risques et réponses aux risques	49
Annexe 5 : Conformité aux exigences législatives et politiques	50
Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement	53
Annexe 7 : Plan d'action de l'APWD faisant suite au rapport d'examen spécial	56

Reconnaissance des terres

Nous reconnaissons que les terrains où le projet de Pont international Gordie-Howe est construit se trouvent sur le territoire anichinabé. Les Anichinabés de la région de Windsor sont connus sous le nom de Conseil des Trois Feux et regroupent les Nations Ojibwé, Odawa et Potawatomi. Ce territoire a également servi de lieu de refuge à la Nation huronne-wendat.



Résumé

Réalisé à Windsor, en Ontario et à Détroit, dans le Michigan, le projet du pont international Gordie-Howe (ci-après le projet) a une portée internationale. Il vise principalement à faciliter la circulation des biens et des personnes dans le corridor commercial de Windsor-Détroit, l'axe routier frontalier le plus fréquenté entre le Canada et les États-Unis.

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

Le projet comporte les quatre (4) composantes suivantes :

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

L'APWD continue d'atteindre ses objectifs stratégiques, notamment en ce qui concerne les progrès des travaux de construction du projet (p. ex., travaux de construction des pylônes canadiens et américains du pont, qui s'élèvent respectivement à 536,4 pieds [163,5 mètres] de haut et à 575,8 pieds [175,5 mètres] de haut en janvier 2023), le renforcement continu de sa relation avec BNA, la bonne réalisation du projet grâce à la mobilisation constructive et concrète des parties prenantes et de l'actionnaire, et la poursuite de la préparation de la phase d'exploitation du pont international Gordie-Howe.

En plus d'atteindre ses objectifs stratégiques, en 2023-2024, l'APWD a continué de s'attaquer aux nouvelles questions soulevées par la réalisation du projet. En 2023-2024, l'APWD a confirmé que le projet a été victime de perturbations sans précédent causées par la pandémie mondiale de COVID-19. Ces perturbations ont affecté de manière encore plus importante le projet au vu des différentes restrictions imposées aux États-Unis et au Canada, combinées à l'intensification des activités de construction au début de 2020.

Par conséquent, un nouveau calendrier d'achèvement et d'ouverture du pont international Gordie-Howe a été établi. Les travaux de construction devraient se terminer en septembre 2025 et les premiers véhicules devraient traverser le pont à l'automne. L'APWD et BNA ont donc convenu de modifier le contrat pour y inclure la nouvelle date d'achèvement de la construction fixée à septembre 2025 et de nouvelles mesures visant à s'assurer que cette date d'échéance est respectée, ainsi qu'y mettre à jour la valeur globale du contrat, s'élevant désormais à 6,4 milliards de dollars canadiens.

L'APWD continue d'aviser le gouvernement du Canada de l'avancement du projet et des questions émergent à son sujet grâce à l'échange régulier d'informations, aux structures de gouvernance telles que le comité du sous-ministre adjoint (SMA) et à la structure de gouvernance du projet (notamment le comité de liaison sur l'infrastructure). (Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'annexe 1.)

Voici les objectifs stratégiques de l'APWD pour l'exercice financier (EF) à venir :

- L'APWD travaille avec Bridging North America à la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe.
- L'APWD entretient des relations fructueuses et transparentes avec son actionnaire, le copropriétaire du

- pont (l'État du Michigan) et les parties prenantes.
- L'APWD est une société d'État à haut rendement.

En visant ces objectifs, ce résumé du plan d'entreprise met l'accent sur la supervision continue et rigoureuse par l'APWD des travaux de réalisation du projet et de gestion du partenariat public-privé (PPP). De plus, ce résumé fait état de l'approche adoptée par l'APWD pour continuer de s'acquitter de ses responsabilités à titre de société d'État et de développer l'organisation.

Les objectifs stratégiques de l'APWD pour 2023-2024 tiennent compte des constatations présentées dans le rapport d'examen spécial du Bureau du vérificateur général, notamment dans la section 1.6, l'annexe 2 et l'annexe 7. Cela implique notamment de remédier au seul point pour lequel l'APWD n'avait pas répondu aux critères d'examen. Ce résumé du plan d'entreprise fait également la part belle à la question du calendrier, comme indiqué ci-dessus. L'APWD renforce également sa participation aux composantes américaines du projet afin de mieux contrôler leur qualité et d'appuyer la mobilisation des principales parties prenantes et de la collectivité.

Pour atteindre ces objectifs, l'APWD s'assurera que ses activités sont conformes aux priorités gouvernementales, présentées en novembre 2021, à savoir :

- la construction d'un plus beau présent et d'un plus bel avenir;
- la consolidation de l'économie;
- l'engagement d'une lutte plus audacieuse contre les changements climatiques;
- le renforcement des efforts de sécurisation des collectivités;
- le respect des principes de diversité et d'inclusion;
- l'accélération des efforts de réconciliation;
- la création d'un monde plus sûr, plus juste et plus équitable.

Pour l'EF 2023-2024, l'APWD a prévu un budget de fonctionnement d'environ 355 millions de dollars, et un budget d'investissement d'environ 1,4 milliard de dollars.





1. Présentation de l'APWD

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 précédemment mentionné, ainsi que de la construction et de l'exploitation du pont international Gordie-Howe.

1.2 Principales autorités

L'APWD 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 mère non-mandatitaire 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 du Logement, de l'Infrastructure et des Collectivités (ci-après 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 s'inscrivent dans son mandat principal, à savoir la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe. Les déclarations de l'APWD véhiculent son objet, sa culture et ses valeurs.



1.4 Principales activités et principaux programmes

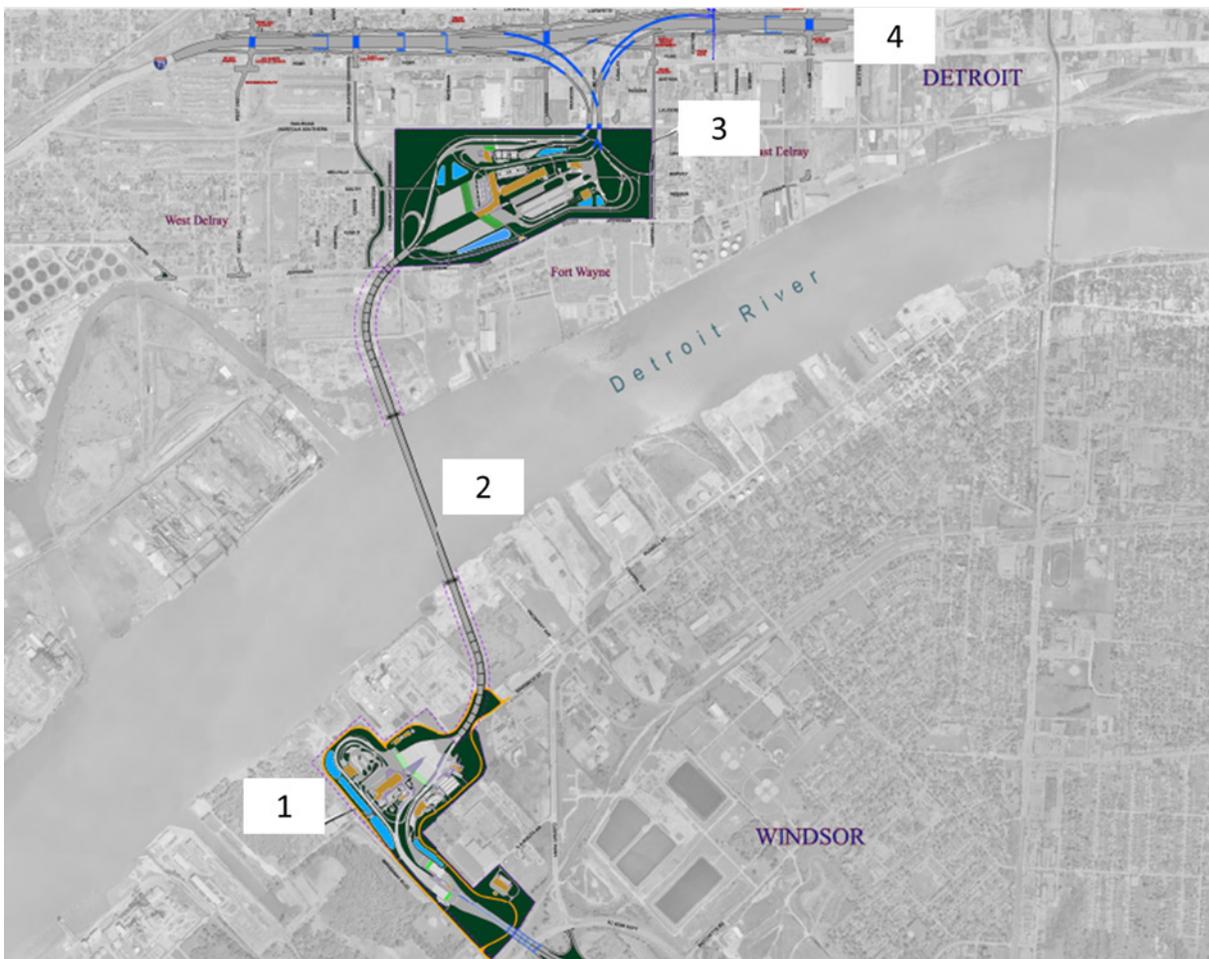
Les principales activités et les principaux programmes de l'APWD reposent sur son mandat de construction et d'exploitation du pont international Gordie-Howe. L'APWD est responsable de la gestion du contrat avec le partenaire du secteur privé, Bridging North America (BNA), et de la supervision, dans le cadre du modèle PPP :

- des travaux de conception, de construction, de financement, d'exploitation et d'entretien du **PDE canadien**,

avec l'accord de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA);

- des travaux de conception, de construction, de financement, d'exploitation et d'entretien d'un nouveau **pont** à haubans à six voies reliant Windsor (Ontario) à Détroit (Michigan);
- des travaux de conception, de construction, de financement, d'exploitation et d'entretien du **PDE américain**, avec l'accord des organismes fédéraux compétents des États-Unis (la General Services Administration [administration des services généraux, GSA] et la Customs and Border Protection [agence des douanes et de protection des frontières, CBP]);
- des travaux de conception, de construction et de financement de **l'échangeur du Michigan**, qui sera ensuite exploité et entretenu par le département des Transports du Michigan (MDOT).

Figure 1 : Composantes du pont international Gordie-Howe



Les travaux de conception et de construction des quatre (4) composantes se poursuivent. Voici les avancées effectuées au cours de l'année écoulée :

1. **PDE canadien** – Les travaux de coulage des fondations en béton du bâtiment principal ont commencé, tout comme les travaux d'excavation et de nivellement liés au bâtiment secondaire. Les activités de livraison et de montage des structures d'acier des bâtiments se sont poursuivies.
2. **Pont** – Au Canada et aux États-Unis, divers travaux en lien avec les pylônes sont en cours, comme le bétonnage des pieds et des piles des travées latérales.
3. **PDE américain** – L'installation du remblai de surcharge a commencé après l'installation des drains à

mèche dans la zone de raccordement du pont. Les travaux de fondation du bâtiment commercial ont commencé.

- 4. 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 des deux premiers, qui a eu lieu fin 2021 comme prévu. Les travaux liés aux siphons, un des éléments du système d'évacuation, 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 de ce résumé du plan d'entreprise.

1.5 Rapport annuel de l'APWD

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

1.6 Examen spécial du Bureau du vérificateur général

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. L'examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG) visant l'APWD a porté sur la période allant de février 2021 à décembre 2021.

Tout au long des phases de planification et d'examen, l'APWD a collaboré étroitement avec le BVG. Le rapport final sur l'examen spécial a été publié le 21 octobre 2022.

Dans l'ensemble, le rapport indique que l'APWD a maintenu en place des systèmes et des pratiques liés, entre autres, à la gestion de son accord de projet, à la préparation opérationnelle et aux relations avec les parties prenantes et l'actionnaire. Le BVG a décelé un défaut grave (non-respect des critères) dans les systèmes et les pratiques servant la fonction de supervision du conseil d'administration. Il convient de noter que cette lacune résulte de plusieurs constatations sur divers domaines visés par l'examen spécial dans lesquels des faiblesses mineures ont été décelées. Pour de plus amples détails, veuillez consulter les diverses sections du présent résumé du plan d'entreprise portant sur les mesures prises par l'APWD en réponse à cette constatation et à d'autres observations (notamment les parties 2 et 3 et les annexes 1 et 4).

L'APWD donne suite aux constatations et aux recommandations du rapport d'examen spécial dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'action. Dans un souci de transparence, le rapport et le plan d'action peuvent être consultés à l'adresse suivante : www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/rapports-dentreprise.

Vous trouverez également le plan d'action du rapport d'examen spécial de l'APWD à l'annexe 7 du présent document.



2. Contexte opérationnel actuel

L'APWD recueille des renseignements sur les événements, les tendances et les relations observés dans ses environnements interne et externe pour cerner les difficultés et les possibilités qui s'offrent à elle, et pour améliorer la planification à court et long termes.

Les effets de la pandémie de COVID-19 se font encore sentir dans le contexte opérationnel de l'APWD. Malgré la reprise progressive de l'économie mondiale postpandémie, les échanges internationaux se sont ralentis davantage que prévu en 2022 en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment la hausse des coûts de l'énergie, le durcissement des conditions de financement et l'invasion russe de l'Ukraine. L'inflation est devenue la principale préoccupation de nombreux pays industrialisés, le Fonds monétaire international (FMI) décrivant le contexte actuel comme une « crise du coût de la vie ». L'inflation a atteint son niveau le plus élevé depuis 40 ans au Canada, aux États-Unis et dans certains pays d'Europe. Selon le FMI, l'inflation mondiale devrait atteindre 8,8 % en 2022, contre 4,4 % en 2021. Bien qu'il devrait s'établir à 6,5 % en 2023, ce taux reste nettement supérieur au niveau cible établi par la plupart des banques centrales.

Pour freiner l'inflation, les banques centrales du monde entier ont relevé leurs taux d'intérêt au rythme le plus rapide depuis des décennies. Le Canada n'est pas à l'abri d'écueils macroéconomiques mondiaux, puisque la conjugaison de l'inflation galopante et des revirements de politique monétaire devrait avoir des répercussions négatives sur la croissance économique en 2023. Selon les Services économiques TD, le taux de chômage canadien devrait augmenter au cours des deux prochaines années, compte tenu du ralentissement durable de la demande. D'après certaines prévisions, y compris celles du Groupe Macquarie, le Canada va entrer en récession technique début 2023.

Le pont international Gordie-Howe étant un projet binational, il faut également examiner les mesures prises aux États-Unis. Dans ce pays, ce sont les actions de la Réserve fédérale qui ont le plus nui aux marchés financiers. La hausse des taux d'intérêt a rendu les emprunts plus coûteux pour les entreprises et les consommateurs, engendrant ainsi une contraction de la demande de certains biens et services et donc un recul de la croissance économique. Dans ce contexte, le FMI prévoit un ralentissement de la croissance mondiale, qui devrait s'élever à 3,2 % en 2022 et à 2,7 % en 2023, soit les plus faibles taux enregistrés depuis 2001, abstraction faite de la crise financière mondiale et du choc initial causé par la COVID-19.

Le climat macroéconomique actuel peut influencer sur les décisions politiques et l'environnement interne et externe, et par extension sur l'avancée du projet. L'APWD restera attentive aux tendances et changements observés dans ses environnements opérationnels internes et externes afin de déterminer les risques pour le projet et d'établir des mesures d'atténuation au besoin.

2.1 Environnement interne

Bien que le projet ait continué d'avancer, au cours du dernier exercice, il est devenu évident qu'il ne serait pas livré avant la date de quasi-achèvement du 30 novembre 2024 et, de fait, cette date a été reportée à septembre 2025.

L'APWD réévalue continuellement les possibilités et les difficultés en lien avec la livraison du projet. Les points saillants de cette évaluation, répertoriés dans le tableau suivant, ont permis d'éclairer l'orientation stratégique adoptée par l'APWD pour garantir la réussite du projet et enrichir considérablement les collectivités d'accueil américaine et canadienne sur les plans économique et social.

Tableau 1 : Possibilités et difficultés internes

Possibilités internes	Difficultés internes
<p>Renforcement des relations avec les partenaires du projet : Cela englobe 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 cruciaux 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>Le renforcement de la relation entre l'APWD et l'État du Michigan, en particulier le MDOT, peut se poursuivre pour appuyer la réussite du projet. L'APWD est en communication continue avec l'État du Michigan et le MDOT.</p> <p>L'APWD continuera de renforcer et d'entretenir sa relation avec son actionnaire, le gouvernement du Canada. Pour ce faire, elle maintiendra en place les divers mécanismes de communication et de transmission des renseignements.</p>	<p>Fidélisation des employés et conservation du savoir institutionnel : Les changements d'effectif survenus au cours des deux (2) derniers exercices ont entraîné une perte de connaissances institutionnelles sur la phase actuelle du projet. De plus, les besoins de supervision de la construction pourraient peser lourdement sur les ressources de l'APWD. Cette dernière continue donc d'œuvrer à l'examen et à la prorogation des contrats de travail dont la date d'expiration approche, le cas échéant.</p> <p>L'APWD élabore aussi de nouvelles stratégies de fidélisation, en mettant notamment l'accent sur une culture de travail centrée sur les employés.</p> <p>Expiration des mandats des membres du conseil d'administration : Avec un (1) poste vacant au sein de son conseil d'administration, l'APWD suivra la recommandation issue du rapport d'examen spécial du BVG, et continuera à s'entretenir avec le ministre du Logement, de l'Infrastructure et des Collectivités pour appuyer la prise de décisions sur les nominations du conseil d'administration, veillant ainsi à ce que les nominations appropriées au conseil soient effectuées de manière opportune et s'accompagnent de mandats échelonnés.</p>

Possibilités internes	Difficultés internes
<p>Transparence et compte rendu : L'APWD reconnaît l'importance de la diffusion de renseignements à jour sur le projet auprès de son personnel, du public, des parties prenantes, du copropriétaire du pont 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 remis 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 du projet de construction des deux côtés de la frontière, bulletins sur les conditions de circulation, jalons du projet), sur ses comptes de médias sociaux, dans le cadre de réunions mensuelles et trimestrielles avec les parties prenantes et le public, ainsi que dans les rapports trimestriels sur les avantages pour la collectivité.</p> <p>Examen spécial du BVG : Le rapport final sur l'examen spécial présenté au conseil d'administration de l'APWD et publié sur son site Web donne l'occasion à la société de renforcer son environnement professionnel grâce à un plan de mise en œuvre des constatations et des recommandations du rapport. Vous trouverez le plan d'action du rapport d'examen spécial de l'APWD à l'annexe 7 du présent document.</p>	<p>Incidence des problèmes de calendrier sur l'état de préparation opérationnelle : L'APWD a poursuivi la mise en œuvre de son plan de préparation opérationnelle pour garantir le bon déroulement de ses activités, de la phase de conception-construction à la première journée de la phase d'exploitation, et un fonctionnement stable et durable par la suite. L'incertitude entourant le calendrier de la phase de conception-construction a toutefois constitué l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre du plan. Ce problème est désormais résolu. La date de quasi-achèvement du projet a été révisée, passant de fin novembre 2024 à septembre 2025.</p> <p>L'APWD continue à appliquer son plan de préparation opérationnelle et remaniera les activités de ce plan, au besoin.</p>

2.2 Environnement externe

Compte tenu de la complexité du projet, ainsi que de sa portée internationale, plusieurs facteurs externes jouent sur la capacité de l'APWD à atteindre ses objectifs. Les possibilités et difficultés externes à l'environnement de fonctionnement de l'APWD sont définies grâce à des travaux de recherche continue et une veille médiatique. Le registre public des risques du projet est régulièrement mis à jour de façon à tenir compte de toutes les difficultés externes décelées.

Tableau 2 : Possibilités et difficultés externes

Possibilités externes	Difficultés externes
<p>Plan d'avantages pour la communauté : Le plan d'avantages pour la communauté offre une occasion unique d'améliorer la situation économique, sociale et environnementale de la région de Windsor-Détroit, et plus précisément celle des collectivités de Sandwich et de Delray. Ce plan repose sur une démarche de consultation des parties prenantes clés, notamment les membres du public, les Premières Nations et les représentants municipaux. L'APWD continuera de s'appuyer sur ce plan pour offrir de meilleures perspectives socioéconomiques et environnementales aux collectivités concernées. Vu qu'il est mis en œuvre au cours de la phase de conception-construction, tout report éventuel de la date d'ouverture du pont justifiera d'envisager la prorogation du plan et de son financement de manière à maintenir la réputation de l'APWD et du projet ainsi qu'un dialogue constructif avec les collectivités hôtes.</p> <p>Durabilité : 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 collectivités prospères et à limiter les incidences 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 sociétale.</p>	<p>Respect du calendrier : Jusqu'à présent, l'incertitude entourant le respect du calendrier pose des problèmes. Ce problème est désormais résolu, puisque la date de quasi-achèvement du projet a été révisée, passant de fin novembre 2024 à septembre 2025.</p> <p>Cybersécurité : Dans le cadre du Budget 2022, le gouvernement du Canada a reconnu que le pays est de plus en plus exposé aux cybermenaces. Des mesures législatives ont été proposées et des fonds ont été accordés pour faire reculer ces menaces à l'échelle nationale. L'APWD a également fait preuve d'initiative dans le domaine de la cybersécurité en élaborant une stratégie à cet effet.</p>

Possibilités externes	Difficultés externes
<p>L'accord de projet stipule notamment que la conception des installations des PDE canadien et américain doit être conforme aux exigences de la certification Argent du programme LEED (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 doit au moins remplir les critères de la cote Argent du programme Envision. Ces deux désignations permettront ainsi de garantir la pérennité des constructions tout en limitant les incidences sur l'environnement. Le projet a même récemment obtenu la cote Platine du programme Envision.</p> <p>L'APWD est convaincue que sa gérance nécessite un engagement commun envers les principes de développement durable, l'offre de prestations sociales, ainsi que la protection et la valorisation de l'environnement. Toutes ces approches renforcent le positionnement de l'APWD en tant qu'entreprise socialement responsable.</p> <p>Reconnaissance culturelle : L'APWD entend célébrer la culture et l'histoire locales au travers de partenariats et de créations illustratives, comme l'œuvre d'art reconnaissant l'expérience afro-canadienne à Sandwich. L'APWD lance également des activités de mobilisation communautaire pour appuyer l'élaboration d'une série de panneaux d'interprétation à installer au sein et à proximité du site du projet.</p>	

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

L'APWD a défini un ensemble d'objectifs stratégiques, lesquels 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 2022-2023), l'APWD s'est rapproché des objectifs stratégiques suivants :

- L'APWD gèrera le partenariat public-privé avec efficacité pour atteindre les objectifs du projet.
- L'APWD entretiendra de bonnes relations avec l'actionnaire et les parties prenantes pour conserver leur appui.
- L'APWD agira bien à titre de société d'État du gouvernement du Canada pour remplir son mandat.

2.3.1 L'APWD gèrera le partenariat public-privé avec efficacité pour atteindre les objectifs du projet

Cet objectif stratégique s'est accompagné des activités suivantes :

- la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe en collaboration avec Bridging North America;
- l'amorce du passage progressif de la phase de conception-construction à l'exploitation du réseau de transport frontalier et à la supervision des deux (2) premières années de fonctionnement.

L'APWD travaillera avec Bridging North America à la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe.

L'APWD a continué de travailler à la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe avec son partenaire du secteur privé, BNA, pour s'assurer que les travaux soient conformes à l'accord sur le passage, à l'accord de projet et au cadre de gouvernance du projet.

Le projet a enregistré des progrès tout au long de l'EF 2022-2023. Le tableau ci-dessous répertorie les progrès notables effectués pour chacune des composantes du projet.

Tableau 3 : Progrès et difficultés enregistrés dans le cadre des travaux de conception et de construction au cours de l'EF 2022-2023, par composante du projet

PDE canadien	Pont
<ul style="list-style-type: none">• Les progrès portaient notamment sur les activités d'enfoncement des pieux, les travaux d'infrastructure des bâtiments ainsi que sur l'installation des structures d'acier et des bordures de toit.	<ul style="list-style-type: none">• Les progrès portaient notamment sur la poursuite du bétonnage des levées 3.01 à 3.08 de la tête du pylône.
PDE américain	Échangeur du Michigan
<ul style="list-style-type: none">• Les progrès portaient notamment sur les activités d'enfoncement des pieux, les travaux d'infrastructure des bâtiments ainsi que sur l'installation de structures d'acier et des bordures de toit.	<ul style="list-style-type: none">• Les travaux de montage des structures d'acier des principales rampes d'accès ont commencé.

Calendrier du projet

Alors que la construction du projet avance et se poursuit, en 2023-2024, l'APWD a confirmé que le projet a été victime de perturbations sans précédent causées par la pandémie mondiale de COVID-19. Ces perturbations ont affecté de manière encore plus importante le projet au vu des différentes restrictions imposées aux États-Unis et au Canada, combinées à l'intensification des activités de construction au début de 2020.

Par conséquent, un nouveau calendrier d'achèvement et d'ouverture du pont international Gordie-Howe a été établi. La date de quasi-achèvement du projet a été révisée et passée de fin novembre 2024 à septembre 2025, les premiers véhicules devant traverser le pont à l'automne. L'APWD et BNA ont donc convenu de modifier le contrat pour y inclure la nouvelle date d'achèvement de la construction fixée à septembre 2025 et de nouvelles mesures visant à s'assurer que cette date d'échéance est respectée, ainsi qu'y mettre à jour la valeur globale du contrat, s'élevant désormais à 6,4 milliards de dollars canadiens.

Supervision du projet par l'APWD

L'APWD assure principalement une fonction de supervision de la mise en œuvre du projet. Pour ce faire, elle applique les pratiques exemplaires du secteur, avec l'appui d'un ingénieur du propriétaire et de conseillers externes.

Amorce du passage progressif de la phase de conception-construction à l'exploitation du réseau de transport frontalier et à la supervision des deux (2) premières années de fonctionnement

En 2022-2023, l'APWD a concentré ses efforts sur la mise en œuvre du plan de préparation opérationnelle, notamment :

- la tenue de séances de coordination avec des groupes ou parties prenantes externes, y compris BNA, le MDOT et des organismes canadiens et américains (ACIA, ASFC, CBP), pour les aider à hiérarchiser leurs activités à venir;
- l'organisation d'ateliers d'évaluation des risques pour appuyer la prise de décisions et l'élaboration de stratégies d'atténuation ou de maîtrise des risques;



- la mobilisation des ressources internes nécessaires pour favoriser l'avancée des produits livrables du plan de préparation opérationnelle;
- liés au péage (décisions relatives à l'amélioration de l'interopérabilité, à la mise à jour d'une étude relative à la circulation et aux revenus et à l'élaboration d'un plan commercial).

2.3.2 L'APWD entretiendra de bonnes relations avec l'actionnaire et les parties prenantes pour conserver leur appui

L'engagement continu de l'APWD auprès de son actionnaire, des parties prenantes, du public, des médias, des peuples autochtones, des futurs usagers du pont et de l'État du Michigan demeure essentiel au succès du projet du pont international Gordie-Howe. En 2022-2023, l'APWD a œuvré à :

- l'entretien d'une collaboration active et opportune avec Infrastructure Canada, ministère responsable de l'APWD;
- l'instauration d'un dialogue fructueux et transparent avec les parties prenantes, le public, les médias, les peuples autochtones et les futurs usagers du pont;
- l'encouragement de la participation de l'État du Michigan au projet en tant que copropriétaire.

La stratégie de communication et de mobilisation des parties prenantes de l'APWD continue ainsi de porter ses fruits. En 2022-2023, l'International Association of Business Communicators Detroit a remis à l'APWD le tout premier prix d'excellence Beacon désignant l'équipe de communication d'entreprise de l'année.

Entretien d'une collaboration active et opportune avec Infrastructure Canada, ministère responsable de l'APWD

L'APWD a maintenu et renforcé son engagement auprès d'Infrastructure Canada à tous les niveaux, notamment sur divers aspects liés au projet. La société a régulièrement rendu des comptes aux comités du SMA et du SM. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'annexe 1 sur les comités du SMA et du SM.

Instauration d'un dialogue fructueux et transparent avec les parties prenantes, le public, les médias, les peuples autochtones et les futurs usagers du pont

Tout au long de l'EF 2022-2023, l'APWD a mis en œuvre des tactiques de communication stratégique pour maintenir un dialogue fructueux et transparent. La solide approche de communication et de mobilisation axée sur le client de l'APWD a continué d'évoluer pour répondre aux besoins des parties prenantes du projet, du public, des médias, des peuples autochtones et des futurs usagers du pont. En les tenant au courant des progrès du projet, l'APWD a fait preuve de transparence et a continué d'établir des relations solides et durables avec :

- **les parties prenantes du projet au Canada et au Michigan** : dialogue continu sur divers points, y compris l'état d'avancement des composantes du projet, en répondant à leurs attentes et en apaisant leurs craintes liées aux travaux de construction.
- **le public** : communication opportune et transparente pour conserver son appui et renforcer sa mobilisation en ligne.
- **les médias** : points de presse et points de communication réguliers tout au long de 2022-2023 pour les tenir courant de l'avancement du projet et répondre à leurs demandes de renseignements sur divers aspects du projet.
- **les peuples autochtones** : échanges continus avec la Première Nation de Walpole Island et la Première Nation de Caldwell au sujet des avantages pour la collectivité, du perfectionnement et de la participation de la main-d'œuvre et des consultations en matière d'environnement.

Encouragement de la participation de l'État du Michigan au projet en tant que copropriétaire

L'APWD a continué de travailler en étroite collaboration avec l'État du Michigan pour atteindre les principaux résultats escomptés par ce dernier en tant que copropriétaire du pont.

Les activités d'acquisition des biens immobiliers américains ont été marquées par le transfert effectif de l'ensemble des 636 parcelles nécessaires situées dans le Michigan à BNA en décembre 2020.

Pour ce qui est de la qualité globale, l'APWD continue de mettre l'accent sur la qualité dans tous les aspects du projet, de la documentation aux travaux de construction. L'APWD veille au maintien de la qualité du projet grâce à des efforts accrus en matière de surveillance de la qualité.

2.3.3 L'APWD agira bien à titre de société d'État du gouvernement du Canada pour remplir son mandat.

En 2022-2023, l'APWD a donné priorité aux produits livrables suivants :

- le renforcement de la culture d'entreprise et de la mobilisation du personnel;
- la gestion responsable des ressources publiques;
- l'apport de résultats et d'avantages aux échelles locale, provinciale (ou d'un État) et nationale.

Renforcement de la culture d'entreprise et de la mobilisation du personnel

In growing corporate culture and employee engagement, WDBA progressed on the following in 2022-2023 :

- **Embauche et fidélisation** : L'APWD a continué de revoir ses pratiques de recrutement (en particulier celles ayant trait aux dirigeants). Concernant la fidélisation du personnel, l'APWD n'a cessé de travailler à la consolidation de ses équipes et a permis à son personnel de participer à des initiatives spéciales, y compris des dîners-causeries. Veuillez noter que ces mesures s'inscrivent dans le plan d'action élaboré par l'APWD en réponse au rapport sur l'examen spécial du BVG (veuillez consulter l'annexe 7 pour de plus amples renseignements).

Au vu du caractère binational du projet, dont plus de la moitié des activités se déroulent au Michigan, l'APWD doit assurer une supervision adéquate des deux côtés de la frontière. Pour ce faire, l'APWD a travaillé avec Infrastructure Canada et Justice Canada à l'obtention du certificat de conformité permettant l'embauche directe d'employés américains (au lieu de faire appel à l'agence de placement américaine actuelle). Veuillez noter que l'APWD doit présenter une demande officielle d'enregistrement de ses activités commerciales aux États-Unis pour pouvoir recruter des employés dans ce pays. Le certificat de conformité requis dans le cadre de ce processus a été obtenu auprès d'Infrastructure Canada en décembre 2022.

Les employés basés aux États-Unis passeront du statut d'employés d'agence à l'effectif ETP de l'APWD. Ils se chargeront des questions de qualité soulevées du côté américain et appuieront la mobilisation des principales parties prenantes et de la collectivité.

- **Renforcement des pratiques en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion** : L'APWD s'attache à défendre ces principes avec l'appui interne de son comité de la culture organisationnelle. L'objectif est d'offrir un programme d'accessibilité et de DEI adapté aux besoins des employés travaillant sur place, à distance et de manière hybride.

En 2022-2023, l'APWD a procédé à la mise en œuvre des recommandations de son conseiller externe (KPMG), en intégrant notamment les principes de DEI à ses pratiques de recrutement et à ses politiques. Pour ce qui est de la diversité, l'APWD a réalisé des reportages sur les femmes faisant carrière dans les

STIM au sein de l'APWD et dans la collectivité (Women's Enterprise Skills Training of Windsor). Parmi les autres initiatives figurent la participation de l'APWD à l'événement Build a Dream (qui met l'accent sur la promotion d'initiatives de diversité et d'inclusion auprès des jeunes femmes intéressées par les STIM) et l'instauration d'un collectif regroupant les employées de l'APWD travaillant dans les STIM.

- **Veille au bien-être des employés** : L'APWD a organisé des ateliers de sensibilisation aux maladies mentales dans le cadre de son programme de veille au bien-être des employés. Elle a également produit des recommandations et des communications mensuelles à ce sujet, ainsi qu'une webémission sur la prévention et la prise en charge de l'épuisement professionnel. De plus, le programme d'aide aux employés de l'APWD apporte un soutien en matière de gestion du stress et de bien-être. Grâce au programme « Know Howe », série de rassemblements trimestriels semblables à des « dîners-causeries », le personnel de l'APWD engrange des compétences qui lui permettront d'améliorer sa situation personnelle et professionnelle tout en lui assurant un meilleur équilibre travail-vie privée et en favorisant son bien-être.

Gestion responsable des ressources publiques

Voici les points sur lesquels l'APWD a progressé dans ce domaine :

- **Surveillance des finances** : L'APWD s'attache à assurer la mise en place des mesures de contrôle nécessaires au maintien d'une saine gestion financière. 2022-2023, l'APWD a mis en œuvre un nouveau système de planification des ressources organisationnelles dans le but de mieux contrôler ses processus. Des progrès ont également été réalisés dans l'adoption des outils de veille stratégique, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à surveiller ses coûts et à établir des prévisions.

Du côté du projet, l'APWD a chargé des conseillers externes (comme Operis) d'élaborer un modèle d'analyse de l'incidence financière de l'inflation et de la prorogation du projet. Ces travaux complètent l'analyse indépendante du calendrier du projet menée par l'ingénieur du propriétaire de l'APWD.

- **Surveillance des risques associés au projet** : L'APWD a amélioré la surveillance des risques tout au long de l'EF 2022-2023. Un plan de travail a été établi pour donner suite aux constatations de l'examen spécial du BVG. Des révisions sont apportées au cadre de gestion des risques comportant les déclarations sur la tolérance au risque et la politique et la procédure de gestion des risques de l'organisation. Pour finir, l'APWD a organisé des ateliers de discernement des risques liés au climat, à l'économie, à la préparation opérationnelle et à la cybersécurité.

- **Environnement juridique de l'organisation** : L'APWD surveille l'environnement juridique dans lequel elle évolue afin de s'assurer qu'elle respecte les lois et de cerner les risques auxquels elle est exposée.

L'APWD respecte environ 505 exigences légales et réglementaires en vigueur au Canada et aux États-Unis. Chaque année, elle procède à un examen de la conformité juridique et réglementaire afin de repérer les lacunes existantes.

Apport de résultats et d'avantages aux échelles locale, provinciale (ou d'un État) et nationale

Dans le cadre du projet, 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 précieux aux échelles locale, provinciale et nationale.

Avantages sociaux et économiques

L'application du plan d'avantages pour la communauté s'est poursuivie tout au long de l'EF 2022-2023. Ce plan vise à améliorer les situations économique, sociale et environnementale des habitants et des entreprises de la région de Windsor-Détroit, ainsi que des collectivités de Sandwich et Delray. Sur les 29 initiatives prévues par la stratégie d'infrastructure de quartier du plan d'avantages pour la communauté, cinq

(5) sont terminées, 19 sont en cours, quatre (4) n'ont pas encore été programmées et une (1) a été abandonnée. Les rapports trimestriels sur les avantages pour la communauté démontrent l'engagement de l'organisation en faveur de la transparence et de la responsabilisation.

Des programmes locaux de développement des entreprises, des organismes sans but lucratif, des organismes de bienfaisance (pour appuyer les programmes), des événements et des petites infrastructures ont fait l'objet d'investissements continus tout au long de l'EF 2022-2023. Cet exercice a également été marqué par la conduite d'activités de mobilisation communautaire visant à appuyer l'installation de panneaux d'interprétation célébrant la culture et l'histoire de la région de Windsor-Détroit, par la poursuite des travaux d'autorisation et de conception d'une zone d'observation des travaux de construction et par l'aménagement de la rue Sandwich à Windsor.

L'APWD et BNA ont continué d'appuyer le perfectionnement de la main-d'œuvre locale en participant à des salons de l'emploi et à des événements liés à l'emploi, en organisant des réunions d'information pour les partenaires d'emploi, distributeurs et fournisseurs locaux, ainsi qu'en échangeant avec les étudiants locaux au moyen de présentations et de programmes d'apprentissage sur le projet. Une solide stratégie de mobilisation et de consultation a permis la mise en œuvre d'activités visant à appuyer le versement de fonds supplémentaires (totalisant 2,3 millions de dollars) à des initiatives existantes et nouvelles. Ce montant constitue une partie des fonds non affectés du budget de 20 millions de dollars de la stratégie d'infrastructure de quartier, qui étaient destinés à être investis au cours du deuxième volet du plan d'avantages pour la communauté.

Avantages environnementaux

L'APWD a œuvré à produire des retombées bénéfiques pour l'environnement tout au long de l'EF 2022-2023. Le comité de gestion du développement durable de l'APWD, composé de représentants de tous les services et équipes de l'APWD, a continué d'améliorer le rendement quotidien de l'organisation grâce à l'échange d'informations sur les nouvelles stratégies de développement durable et à l'inclusion d'un volet de sensibilisation connexe dans la formation d'intégration des employés.

Le cadre de gestion du développement durable de l'APWD (qui intègre les principes, les politiques et les processus clés de l'APWD) a été passé en revue et mis à jour en 2022-2023. Ces mises à jour ont permis de mieux préciser et quantifier les objectifs fixés pour l'EF 2022-2023, lesquels s'inscrivent dans la Stratégie fédérale de développement durable. Pour atteindre les objectifs, l'APWD a mis en œuvre quatre (4) plans d'action assortis d'indicateurs clés de rendement.

L'APWD a également continué de superviser l'évaluation de la valeur environnementale et sociale (EVES) du projet. Elle a ainsi appuyé la réalisation d'une analyse documentaire de l'information pertinente et a œuvré avec les parties prenantes au recensement des avantages sociaux, économiques et environnementaux offerts par la phase de conception-construction jusqu'à présent. La surveillance et l'analyse de ces avantages se poursuivront au cours des prochaines années de la phase de conception-construction.

2.4 Conformité aux priorités du gouvernement

Comme annoncé dans le discours du Trône ouvrant la première session de la 44e législature, les priorités du gouvernement du Canada sont axées sur les éléments suivants :

- la construction d'un plus beau présent et d'un plus bel avenir;
- la consolidation de l'économie;
- l'engagement d'une lutte plus audacieuse contre les changements climatiques;
- le renforcement des efforts de sécurisation des collectivités;
- le respect des principes de diversité et d'inclusion;
- l'accélération des efforts de réconciliation;
- le renforcement des efforts de sécurisation des collectivités.

L'APWD appuie ces priorités par les moyens suivants :

- L'APWD privilégie le bien-être de son personnel. Le bien-être couvre l'ensemble des aspects influant sur l'état de santé d'une personne, comme l'environnement physique, la santé mentale, les modes de vie sains et l'engagement social. Comme elle continue d'avoir recours à un environnement de travail hybride, l'organisation a notamment mis en place un programme virtuel d'encouragement à l'exercice physique pour veiller à la bonne santé et au bien-être de ses employés. Son programme d'aide aux employés fait également de la santé mentale une priorité en apportant un soutien en matière de gestion du stress et de bien-être. De plus, l'APWD s'associera prochainement à un fournisseur de soins de santé mentale dans le but d'offrir une formation d'appoint aux gestionnaires et aux employés. Enfin, les dirigeants de l'APWD publient chaque mois des recommandations destinées à favoriser le bien-être pour les employés.
(Construction d'un plus beau présent et d'un plus bel avenir)
- Une stratégie de mobilisation des entreprises et d'offre d'emploi a été élaborée dans le cadre du plan d'avantages pour la communauté. Cette stratégie est axée sur la main-d'œuvre, la formation, ainsi que le préapprentissage et l'apprentissage. Cette stratégie de perfectionnement 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, tout en faisant appel aux ressources locales pour optimiser ces possibilités. Par ailleurs, la stratégie d'infrastructure de quartier du plan d'avantages pour la communauté permet à l'équipe du projet d'aider les propriétaires d'entreprise et les entrepreneurs locaux à développer leurs activités. **(Consolidation de l'économie)**
- L'APWD et les responsables du projet entendent protéger l'environnement et favoriser le développement durable. La création et la mise en œuvre du plan d'action du groupe de travail sur l'information financière liée au climat comptent parmi les autres mesures prises dans ce domaine. L'APWD a également effectué une présentation auprès du Zofnass Program for Sustainable Infrastructure de l'Université Harvard au premier trimestre, puis une autre au Sommet mondial sur le péage de l'International Bridges, Tunnel and Turnpikes Association au troisième trimestre. Chacune d'entre elles a mis en valeur les mesures de développement durable du projet, y compris l'obtention de la désignation Platine du programme Envision. **(Engagement d'une lutte plus audacieuse contre les changements climatiques)**

- Le plan d'avantages pour la communauté comprend également une stratégie d'infrastructure de quartier, qui comporte des initiatives en lien avec les partenariats communautaires et la sécurisation de la collectivité. L'Initiative d'investissement dans les organismes communautaires a appuyé la création d'espaces de rencontre sécuritaires et communautaires pour les jeunes et d'autres résidents, ainsi que l'amélioration de la salubrité alimentaire avec le développement du réseau local de banques alimentaires. De plus, les travaux de conception et de construction continuent d'appuyer la création de zones d'observation du projet des deux côtés de la frontière, permettant ainsi au public d'observer en toute sécurité les activités de construction sans pour autant pénétrer dans l'enceinte du projet. **(Renforcement des efforts de sécurisation des collectivités)**
- Sur le plan interne, l'APWD continue de concentrer ses efforts sur toutes les questions de DEI et d'accessibilité liées à son effectif. L'APWD a demandé à KPMG d'effectuer une évaluation organisationnelle exhaustive de ses pratiques passées et actuelles. L'équipe de direction de l'APWD s'est notamment vu recommander d'appuyer le plan d'amélioration continue de l'organisation. L'APWD travaille à la mise en œuvre de changements organisationnels qui continuent de mettre l'accent sur la valorisation et le respect de chaque employé, dans le but de devenir un employeur de choix. L'APWD cherche à faire de la promotion de la DEI et d'accessibilité d'une initiative à l'échelle de l'organisation, en mettant l'accent sur la responsabilité commune d'atteindre les cibles établies dans ce domaine. L'APWD bénéficie du soutien de son comité de la culture organisationnelle, qui collabore avec l'équipe des RH de la société en vue d'orienter les progrès du programme et d'interroger les employés sur l'efficacité des mesures. **(Respect des principes de diversité et d'inclusion)**
- Conformément au souhait du gouvernement, l'APWD fait des efforts de réconciliation avec les peuples autochtones une priorité grâce au plan d'avantages pour la communauté et d'autres activités de mobilisation. La stratégie de perfectionnement de la main-d'œuvre du plan d'avantages pour la communauté comprend des initiatives à l'intention des entreprises afin de stimuler l'offre d'emplois. Cette stratégie vise notamment à assurer la formation de la main-d'œuvre, à mettre en œuvre des 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 des régions adjacentes, et à intensifier le recours aux entreprises issues de ces communautés. 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. Les trois parties investissent d'ailleurs dans l'amélioration des infrastructures. **(Accélération des efforts de réconciliation)**
- Le projet engendre des retombées positives et à grande échelle pour les régions de Windsor-Essex et de Détroit, et devrait continuer dans cette voie. L'APWD reconnaît que les retombées sociales, environnementales et économiques à long terme du projet doivent avoir un effet positif sur les régions concernées. Pour appuyer la priorité du gouvernement, l'APWD a commandé une évaluation de la valeur environnementale et sociale du projet. Cette évaluation définira la valeur de référence globale (économique, environnementale et sociale) du pont international Gordie-Howe au stade initial des travaux de conception-construction, ce qui permettra de procéder à une surveillance et à une analyse des avantages et des plus-values pour les communautés locales et les parties prenantes tout au long du projet. **(Création d'un monde plus sûr, plus juste et plus équitable)**



3. Objectifs stratégiques, indicateurs de réussite et résultats escomptés pour l'EF 2023-2024 et le reste de 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. Dans le cadre de son résumé du plan d'entreprise 2023-2024, l'APWD met en œuvre les recommandations énoncées dans le Rapport d'examen spécial du BVG et a œuvré à préciser ses indicateurs et cibles de rendement, comme indiqué ci-dessous.

Les produits livrables, les résultats escomptés et les objectifs stratégiques de l'APWD pour l'EF 2023-2024 correspondent à ceux du résumé du plan d'entreprise de l'EF 2022-2023. Les objectifs de cette année ont été clarifiés afin de mieux refléter la situation du projet à l'approche du nouvel exercice et les résultats réalisables.

Voici les objectifs stratégiques de l'APWD pour l'EF 2023-2024 :

- L'APWD travaille avec Bridging North America à la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe.
- L'APWD entretient des relations fructueuses et transparentes avec son actionnaire, le copropriétaire du pont (l'État du Michigan) et les parties prenantes.
- L'APWD est une société d'État à haut rendement.



3.1 L'APWD travaille avec Bridging North America à la bonne mise en œuvre du projet du pont international Gordie-Howe

Pour assurer la gestion efficace du partenariat public-privé en 2023-2024, l'APWD :

- veillera à l'optimisation des ressources du projet;
- fera en sorte que BNA atteigne les principaux objectifs de construction prévus pour 2023-2024;
- assumera ses responsabilités d'exploitant du pont international Gordie-Howe.

3.1.1 L'APWD veillera à l'optimisation des ressources du projet

En 2023-2024, L'APWD se chargera de la mise en œuvre de la stratégie de gestion approuvée par le conseil d'administration pour s'assurer que BNA s'en tient strictement à l'accord de projet.

3.1.2 L'APWD fera en sorte que BNA atteigne les principaux objectifs de construction prévus pour 2023-2024

En 2023-2024, les activités de conception-construction porteront sur les éléments suivants :

<ul style="list-style-type: none">• PDE canadien : travaux en cours pour la plupart des bâtiments.	
<ul style="list-style-type: none">• Pont : bétonnage des levées des côtés américain et canadien, et poursuite du montage des structures d'acier.	
<ul style="list-style-type: none">• PDE américain : poursuite des activités d'enfoncement des pieux, travaux d'infrastructure des bâtiments et installation des structures d'acier et des bordures de toit.	
<ul style="list-style-type: none">• Échangeur du Michigan : poursuite des travaux de construction des principales rampes d'accès, des travaux de fondation et des travaux de construction des piles. Les travaux de montage des structures d'acier des principales rampes d'accès débuteront également en 2023-2024.	

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Démarrage du projet	■								
Conception	■								
Construction	■								
Remise du projet et mise en service							■		

* Note : La date de quasi-achèvement du projet a été révisée, passant de fin novembre 2024 à septembre 2025.

3.1.3 L'APWD assumera ses responsabilités d'exploitant du pont international Gordie-Howe

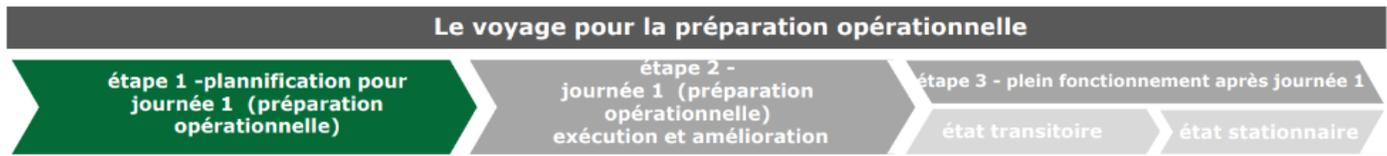
En 2023-2024 et durant le reste de la période de planification, l'APWD se concentrera sur l'exécution de ses responsabilités en tant qu'exploitant du pont international Gordie-Howe par l'entremise de :

- la préparation opérationnelle;
- la reddition de comptes à la structure de gouvernance de la construction.

Préparation opérationnelle

Le plan de préparation opérationnelle de l'APWD a été achevé en septembre 2020. Au cours de la période de planification, l'APWD devrait se concentrer sur la mise en œuvre du plan de préparation opérationnelle, mais partira du constat que la phase de conception-construction sera prorogée.

Figure 3 : Étapes de la préparation opérationnelle



En 2023-2024, l'APWD axera son travail sur les aspects suivants de la préparation opérationnelle :

- **Stratégie relative à l'expérience client** : Tout au long de l'EF 2023-2024, l'APWD poursuivra la préparation de sa stratégie relative à l'expérience client. Cette stratégie repose sur une étude relative à la circulation et aux revenus et une étude de marché.

Le conseiller externe de l'APWD mènera des recherches primaires et secondaires approfondies au cours de cet exercice dans le but d'éclairer les prévisions de fréquentation et de revenus du pont et les propositions de tarifs de péage pour chaque catégorie de véhicules définie par l'APWD.

- **Considérations relatives à la phase d'exploitation** : En 2023-2024, l'APWD et BNA se réuniront pour travailler sur les produits livrables de la phase d'exploitation. L'APWD se préparera également à son futur rôle d'exploitant du pont grâce à la mise en œuvre de son plan de préparation opérationnelle, qui vise à assurer la bonne circulation des personnes et des marchandises sur l'axe routier frontalier le plus fréquenté entre le Canada et les États-Unis.

- **Participation des organismes à la préparation opérationnelle** : Plusieurs groupes et parties prenantes externes continueront de participer aux réunions de coordination de l'APWD, parmi lesquels BNA, des ministères et organismes gouvernementaux canadiens et américains (Infrastructure Canada, ACIA, General Services Administration des États-Unis [administration des services généraux, GSA], département de l'Agriculture des États-Unis, Fish and Wildlife Service des États-Unis, le Secrétariat américain aux produits alimentaires et pharmaceutiques [FDA], MDOT, ministère ontarien des Transports), des municipalités (ville de Windsor) et des organismes frontaliers (ASFC, CBP) afin de faciliter les discussions stratégiques sur la hiérarchisation des activités à venir, le discernement des risques et des obstacles et l'harmonisation des plans de travail opérationnels des organismes avec le projet.

Tandis que l'APWD continue de travailler à la mise en œuvre de son plan de préparation opérationnelle pour s'assurer du bon déroulement de la première journée d'exploitation, il convient de noter que l'accord de projet oblige BNA à respecter des exigences importantes dans ce domaine. L'APWD se servira, au besoin, de tous les outils que l'accord de projet met à sa disposition pour veiller au respect de ces exigences de préparation opérationnelle.

Reddition de comptes à la structure de gouvernance de la construction

Il incombe à l'APWD de veiller à ce que la structure de gouvernance de la construction soit mise en œuvre de manière à garantir le bon déroulement de la transition de la phase de conception-construction à la phase d'exploitation des nouvelles installations.

Elle procédera par conséquent à la mise en place des comités de la phase d'exploitation prévus par l'accord, tout en maintenant les comités liés à la phase de conception-construction. Les objectifs de l'accord de projet seront ainsi mis en œuvre comme prévu.

Cette structure de gouvernance vise principalement à cerner les principaux risques opérationnels et à mettre en œuvre des mesures d'atténuation appropriées. Cela permettra de s'assurer que les parties responsables des obligations de l'accord de projet veillent à leur mise en œuvre et leur suivi, et qu'il existe un mécanisme officiel de signalement des problèmes à l'équipe de direction de l'APWD et au conseil d'administration, au besoin.

3.2 L'APWD entretient des relations fructueuses et transparentes avec son actionnaire, le copropriétaire du pont (l'État du Michigan) et les parties prenantes

La réussite du projet du pont international Gordie-Howe repose en grande partie sur la collaboration continue de l'APWD avec l'actionnaire, l'État du Michigan et les parties prenantes (le public, les peuples autochtones, les futurs usagers du pont) du projet.

Tout au long de la période de planification et de sa phase de préparation opérationnelle, l'APWD favorisera le maintien de relations de travail positives avec son actionnaire et l'État du Michigan.

Les parties prenantes l'aideront à maintenir l'accent sur l'orientation client. En portant une attention particulière à la satisfaction des besoins de sa clientèle et à son parcours, ainsi qu'à la gestion de ses attentes, l'APWD placera systématiquement les clients au centre de son processus décisionnel.

Pour établir des relations positives et transparentes en 2023-2024, l'APWD :

- confiera à son actionnaire et à l'État du Michigan la défense d'enjeux clés;
- soignera sa réputation et celle du projet directement auprès des parties prenantes.

3.2.1 L'APWD confiera à son actionnaire et à l'État du Michigan la défense d'enjeux clés

Promotion de bonnes relations de travail avec l'actionnaire

Tout au long de l'EF 2023-2024 et de la période de planification, l'APWD poursuivra la collaboration avec le ministère de son portefeuille et le gouvernement du Canada sur les questions émergentes et des questions clés et ne laissera aucune place aux mauvaises surprises en assurant l'harmonisation. Par ailleurs, elle abordera en temps opportun des questions émergentes et des questions clés avec Infrastructure Canada afin que le ministère puisse défendre la position de l'APWD auprès du gouvernement du Canada.

L'APWD veillera à respecter ses obligations en matière de rapports, y compris celles prévues par la loi ou émanant du ministère de son portefeuille, comme indiqué ci-dessous. Enfin, elle continuera de travailler à la livraison du projet avec le ministre et, au besoin, son cabinet et le ministère de son portefeuille.

L'APWD s'acquitte de ses responsabilités

Conformément à la version révisée de son plan d'entreprise 2018-2019 approuvée par le Conseil du Trésor, qui a permis au projet de passer de la phase d'approvisionnement à la phase de conception-construction, l'APWD continuera de faire rapport de sa fonction de supervision, de ses responsabilités financières et de sa gestion des risques aux comités du SMA et du SM. Cela permet de renforcer la transparence du projet et de la société auprès de l'actionnaire. Veuillez consulter l'annexe 1 pour de plus amples renseignements sur la collaboration de l'APWD avec Infrastructure Canada et les comités du SMA et du SM.

En 2023-2024, l'APWD devra également rendre compte de la mise en œuvre continue du plan d'action faisant suite au rapport sur l'examen spécial du BVG. L'APWD continuera également de veiller à respecter les délais prescrits par la loi pour les divers rapports et plans.

Bien qu'elle soit responsable du projet et ait des obligations envers son actionnaire en tant que société d'État chargée de la supervision du projet, l'APWD doit également veiller à ce que les autres acteurs du projet rendent compte de leurs actions (y compris BNA et l'État du Michigan).

Promotion de bonnes relations de travail avec l'État du Michigan

Pour veiller au maintien de relations de travail positives avec l'État du Michigan, l'APWD continuera de s'assurer que le Michigan et le MDOT se voient communiquer les renseignements dont ils ont besoin en temps opportun. Cela permettra de s'assurer que les représentants de l'État du Michigan participent à tous les aspects pertinents du projet.

L'APWD espère pouvoir régler les problèmes de transfert d'information à tous les niveaux avec l'aide du MDOT. Bien que ce problème ne soit pas fortuit pour un projet d'une telle ampleur et d'une telle complexité, les équipes des services de qualité et de construction de l'APWD donnent priorité à sa résolution.

3.2.2 L'APWD soignera sa réputation et celle du projet directement auprès des parties prenantes

Pour maintenir un dialogue fructueux et transparent, l'APWD applique des tactiques de communication stratégique, perfectionnées au cours de la phase de conception-construction. Les solides activités de communication et de mobilisation axée sur le client de l'APWD ne cessent d'évoluer pour répondre aux besoins des peuples autochtones, de la collectivité et des futurs usagers du pont. En tenant ces groupes au courant des progrès du projet, l'APWD fait preuve de transparence et établit des relations solides et durables. Toutes ces mesures permettent de conserver le soutien et la confiance des tiers.

En 2023-2024, les efforts de mobilisation seront adaptés à chaque groupe de parties prenantes :

- **Peuples autochtones** : échanges continus avec la Première Nation de Walpole Island et la Première Nation de Caldwell au sujet des avantages pour la collectivité, des consultations en matière d'environnement et de l'avancée globale du projet.
- **Collectivité** : échanges continus grâce à des réunions trimestrielles, à l'installation de bureaux dans la collectivité, à des activités de mobilisation des entreprises, à la couverture médiatique d'événements et d'activités de tiers et à la mise en œuvre des initiatives du plan d'avantages pour la communauté.
- **Futurs usagers** : la mobilisation des futurs usagers reprendra dans le cadre de la consultation plus vaste sur la voie à usages multiples, les programmes de tarification et l'exploitation du pont, ainsi que dans le cadre des séances d'information ciblées ou générales organisées à l'approche de la date de quasi-achèvement du projet.



3.3 L'APWD est une société d'État à haut rendement

En 2023-2024, l'APWD cherchera principalement à être reconnue comme :

- un leader du développement durable par les experts du secteur;
- une organisation qui donne à ses employés les moyens de réussir.

3.3.1 L'APWD sera reconnue comme un leader du développement durable par les experts du secteur

L'APWD s'engage en faveur du développement durable dans le cadre de la construction et de l'exploitation du projet. La notion de développement revêt une importance particulière aux yeux du projet, du gouvernement du Canada et des parties prenantes de l'APWD. Ainsi, au cours de l'EF 2023-2024 et du reste de la période de planification, les efforts de l'APWD en matière de développement durable porteront sur les éléments suivants :

- **Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance** : Pour renforcer sa position dans ce domaine en 2023-2024 et pendant la période de planification, l'APWD prévoit présenter son parcours d'obtention des certifications Envision Platine, LEED Argent et ISO 14001 EMS lors de conférences et d'événements de sensibilisation. L'APWD définira également le processus de production de rapports de son groupe de travail sur l'information financière liée au climat. L'APWD passera en revue et mettra régulièrement à jour son cadre de gestion du développement durable afin de s'assurer que les objectifs et les cibles sont rajustés chaque année en fonction des pratiques exemplaires et des stratégies émergentes de ce domaine.
- **Parc de véhicules électriques** : En 2023-2024, et plus particulièrement lors de la phase d'exploitation du projet, l'APWD considérera la possibilité de se procurer des véhicules « zéro émission » ou hybrides dans le cadre de tout nouveau contrat de location afin de s'aligner sur les engagements de la stratégie canadienne pour un gouvernement vert (c'est-à-dire s'assurer qu'au moins 75 % des nouveaux véhicules légers achetés pour le parc automobile sont à « zéro émission » ou hybrides), l'objectif étant que le parc de véhicules légers du gouvernement ne compte que des véhicules « zéro émission » d'ici 2030.
- **Responsabilité sociétale de l'entreprise** : Il s'agit de l'engagement de l'APWD à mener ses activités d'une manière durable et responsable sur les plans économique, social et écologique, de sorte qu'elle réponde aux attentes du public et se présente comme une entreprise citoyenne. En 2023-2024, chaque service de l'APWD s'attellera à l'exécution des engagements définis dans le plan de responsabilité sociétale de l'entreprise, et à la production de rapports connexes. Un organisme de surveillance opérationnelle sera désigné pour appuyer la gestion du plan.

3.3.2 L'APWD est une organisation qui donne à ses employés les moyens de réussir

Cette activité s'appuiera sur les progrès réalisés par l'APWD en 2022-2023 en matière de renforcement de la culture d'entreprise et de la mobilisation du personnel. Pour assurer la réussite de ses employés, l'APWD se concentrera sur ce qui suit en 2023-2024 et durant le reste de la période de planification :

- **DEI et accessibilité** : Dans la lignée de ses initiatives de 2022-2023, l'APWD poursuivra l'élaboration de

son programme de DEI et de l'accessibilité en se basant sur les recommandations de son conseiller externe, KPMG. Pour renforcer la DEI et l'accessibilité au sein de l'organisation, l'APWD se doit notamment d'élaborer une stratégie en ce sens et d'intégrer ces principes aux politiques de l'entreprise, aux travaux de planification de la relève et aux réunions consacrées à la culture organisationnelle. Elle prévoit également offrir des formations continues sur la DEI et l'accessibilité à ses dirigeants et employés. La mise en place de cet environnement de travail inclusif passera également par l'application du plan d'accessibilité approuvé par le conseil d'administration de l'APWD.

- **Mobilisation des employés** : L'APWD cherche à renforcer la mobilisation de ses employés en les remettant au cœur de ses préoccupations (dans le droit fil de sa démarche externe centrée sur le client). C'est dans cette optique qu'elle travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de mobilisation des employés travaillant sur place, à distance et de manière hybride par l'entremise de son équipe de communication interne et son comité de la culture organisationnelle. Ces plans réaffirment les déclarations faites par l'APWD et tiennent compte des résultats des sondages auprès des employés pour appuyer le développement continu de la culture d'entreprise. L'APWD mettra également en œuvre un système d'information sur les ressources humaines qui accompagne les employés et les gestionnaires au quotidien de manière à fournir aux gestionnaires et aux cadres supérieurs les données dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions.
- **Formation et maintien en poste d'une équipe très performante** : En 2023-2024 et durant le reste de la période de planification, l'APWD continuera de former des équipes et mettra en œuvre divers modèles de formation, parmi lesquels une formation destinée aux gestionnaires (pour les aider à former une bonne équipe de leadership) et une formation d'appoint sur la santé mentale.





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 de gestion des risques, et tous les employés sont responsables de la gestion des risques dans leurs domaines de responsabilité. Par ailleurs, le conseil d'administration de l'APWD a approuvé des déclarations sur la tolérance au risque en novembre 2020.

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

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



5. 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'immobilisation pro forma de l'APWD.

Tableau 4 : État des résultats

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA						
	Chiffres réels	Chiffres prévus	Estimations			
Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (en milliers de dollars)	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Projet du pont international Gordie-Howe	225,855	348,344	131,208	91,399	64,531	62,676
Services internes	11,288	34,872	52,015	85,992	84,826	84,753
Travaux effectués pour des agences gouvernementales	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES DÉPENSES	237,143	383,216	183,223	177,391	149,357	147,429
Paiements de transfert : crédits parlementaires	745,000	1,727,871	956,685	187,714	128,285	119,344
Remboursement des crédits parlementaires	-15,712	0	0	0	0	0
Crédits parlementaires de l'année précédente, reçus durant l'année en cours	0	108,291	0	0	0	0
Paiements de transfert : recouvrements	0	0	0	0	0	0
TOTAL DU FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL	729,288	1,836,162	956,685	187,714	128,285	119,344
EXCÉDENT D'EXPLOITATION ANNUEL (DÉFICIT)	492,145	1,452,946	773,462	10,323	-21,072	-28,085

Tableau 5 : État de la situation financière

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA						
	Chiffres réels	Chiffres prévus	Estimations			
Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (en milliers de dollars)	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	116,366	128,956	41,727	41,095	38,993	38,365
Dus à BNA	661,491	671,193	657,374	643,107	628,840	614,573
Autres passifs	464,914	491,943	26,637	25,166	23,063	22,434
TOTAL DES PASSIFS	1,126,405	1,163,136	684,011	668,274	651,903	637,007
ACTIFS FINANCIERS NETS	-1,010,039	-1,034,180	-642,284	-627,179	-612,911	-598,643
Immobilisations corporelles	3,215,881	4,694,241	5,077,079	5,072,296	5,037,056	4,994,704
Charges payées d'avance	2,645	1,373	100	100	100	100
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	3,218,526	4,695,613	5,077,179	5,072,396	5,037,056	4,994,704
EXCÉDENT CUMULÉ	2,208,487	3,661,433	4,434,895	4,445,218	4,424,146	4,396,061

Tableau 6 : Tableau récapitulant les coûts d'exploitation et d'immobilisation

SOMMAIRE DES COÛTS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATION PRO FORMA						
	Chiffres réels	Chiffres prévus	Estimations			
Pour l'exercice qui se termine au 31 mars (en milliers de dollars)	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
APWD, profil d'exploitation	198,789	354,533	240,378	131,569	103,781	102,340
APWD, profil d'immobilisation	594,503	1,373,339	716,307	56,145	24,504	17,004
Total	793,291	1,727,871	956,685	187,714	128,285	119,344



6. Annexes

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 (N) Date d'échéance du mandat (E)	Type de nomination	Rémunération
Timothy Murphy	Président du conseil d'administration Membre du comité de vérification (d'office) Membre du comité de gouvernance et des RH (GRH) (d'office) Comité de résolution de problèmes (CRP) (d'office) Comité de préparation opérationnelle (CPO) (d'office)	(N) 2021-12-01 (E) 2026-11-30	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) Titulaire; annuel (6 400 \$ à 7 500 \$)
Charl van Niekerk	Premier dirigeant de l'APWD Membre du comité de vérification Membre du comité de GRH Membre du CRP Membre du CPO	(N) 2023-07-25 (E) 2028-07-24	Poste à temps plein À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> CEO-4
Jeffrey Allsop	Administrateur Membre du comité de vérification Membre du CRP	(N) 2022-12-02 (E) 2026-12-01	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) Poste; indemnité annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)

Nom	Poste (Conseil et comités)	Date de nomination (N) Date d'échéance du mandat (E)	Type de nomination	Rémunération
Karla Avis	Administratrice Membre du CRP Présidente du CPO	(N) 2023-08-10 (E) 2025-08-09	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) Poste; indemnité annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Marie Campagna	Administratrice Présidente du comité de vérification Membre du comité de GRH	(N) 2023-08-10 (E) 2025-08-09	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> Déterminée par le gouverneur en conseil: Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) Poste; indemnité annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Lindsay Krauss	Administratrice Membre du CPO Membre du CRP	(N) 2023-06-22 (E) 2027-06-21	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) Poste; indemnité annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)
Poste vacant	Administrateur/Administratrice	-	-	-
Helga Reidel	Administratrice Présidente du comité de GRH Membre du CPO	(N) 2022-12-02 (E) 2026-12-01	À titre amovible	<ul style="list-style-type: none"> Déterminée par le gouverneur en conseil : Poste; indemnité quotidienne (200 \$ à 300 \$) Poste; indemnité annuelle (3 200 \$ à 3 800 \$)

Le conseil d'administration de l'APWD est responsable de l'intendance et la supervision de la société. Le premier dirigeant doit rendre compte au conseil d'administration de l'APWD de la gestion et le rendement quotidiens de l'organisation, et appuie le conseil dans son rôle de supervision. Les membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil (comme indiqué dans le tableau ci-dessus, trois membres ont été nommés entre septembre et décembre 2022). Le président et le premier dirigeant sont nommés par le gouverneur en conseil.

À l'heure actuelle, quatre (4) comités 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 prévues à 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 BVG, des vérifications internes et des systèmes internes de contrôle et de gestion des risques de l'entreprise.
- **Comité de gouvernance et des ressources humaines** : Il appuie et conseille le conseil d'administration de l'AWPD sur les questions relatives aux ressources humaines (notamment la rémunération) et établit des pratiques efficaces de gouvernance d'entreprise.
- **Comité de préparation opérationnelle** : Il appuie le conseil d'administration dans sa fonction de supervision et l'aide à tenir la direction responsable du bon déroulement des activités de l'APWD, de la phase de conception-construction à la première journée de la phase d'exploitation du pont international Gordie-Howe, et un fonctionnement stable et durable par la suite.
- **Comité de résolution de problèmes** : Il appuie le conseil d'administration dans sa fonction de supervision et l'aide à tenir la direction responsable de la résolution des problèmes contractuels et commerciaux majeurs ayant une incidence sur la réalisation du projet.

Veuillez noter que le comité de supervision du projet, dont il a été question dans le résumé du plan d'entreprise 2022-2023 de l'APWD, a été intégré aux réunions du conseil d'administration, le comité étant composé de l'ensemble des administrateurs. Par conséquent, les sujets auparavant abordés par le comité de supervision du projet sont désormais traités dans le cadre des réunions du conseil d'administration.

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

Examen spécial du BVG et conseil d'administration de l'APWD

Dans le cadre de son examen, le BVG s'est penché sur des questions liées au conseil d'administration de l'APWD. Le BVG a constaté que les nominations au conseil n'ont pas été effectuées en temps opportun. En réponse à cette constatation, l'APWD s'est engagée à continuer de collaborer avec le ministre et Infrastructure Canada pour appuyer le processus décisionnel concernant les nominations au conseil d'administration, le calendrier des nominations et Conseil et l'instauration de mandats à échéances décalées.

Le BVG a décelé un défaut grave (non-respect des critères de l'examen par l'APWD) dans les systèmes et les pratiques servant la fonction de supervision du conseil d'administration. Cette lacune résulte de la combinaison de plusieurs facteurs et constatations associés à des faiblesses mineures (c.-à-d. planification stratégique-mesure du rendement et risque).

Pour donner suite à ces constatations, l'APWD s'est dotée de rapports trimestriels et annuels sur les questions d'éthique et d'une procédure de nomination des dirigeants (y compris un rapport au conseil d'administration sur la rémunération raisonnable de ses dirigeants). Elle a par ailleurs révisé ses règlements administratifs pour préciser le pouvoir d'embauche.

En outre, l'APWD a l'intention de remettre au conseil d'administration plus de rapports donnant suite aux constatations relatives à la planification stratégique et aux risques. En voici quelques exemples :

- **Planification stratégique.** Mesure du rendement. Pour donner suite aux constatations faites dans ce domaine, il faudra procéder à l'examen des indicateurs et des cibles de rendement existants et leur apporter des améliorations. Veuillez consulter la section 3 pour découvrir les nouveaux indicateurs de rendement de l'APWD. Les processus de planification futurs intégreront également ce type d'examen au cadre de présentation de rapports sur la mesure du rendement. L'APWD met également en œuvre la recommandation du BVG en remettant au conseil d'administration un rapport trimestriel complet et révisé sur les objectifs stratégiques. Ce rapport présentera un résumé des progrès et les indicateurs de progrès se rapportant aux mesures prises dans le cadre de chaque objectif stratégique du projet et de l'APWD. Il comprend également des indicateurs de rendement clés, le cas échéant.
- **Rapport sur les risques.** Compte tenu des recommandations du BVG, le contenu du rapport est actuellement révisé de manière à y inclure plus de détails sur les principaux risques, notamment les risques élevés et émergents. L'accent est mis sur les stratégies d'atténuation et les interactions entre les risques, les objectifs stratégiques et le cadre global de tolérance au risque de l'APWD. Un processus officiel de communication de l'information sur les risques a été défini et mis en œuvre à des fins de cohérence.

Cadre législatif

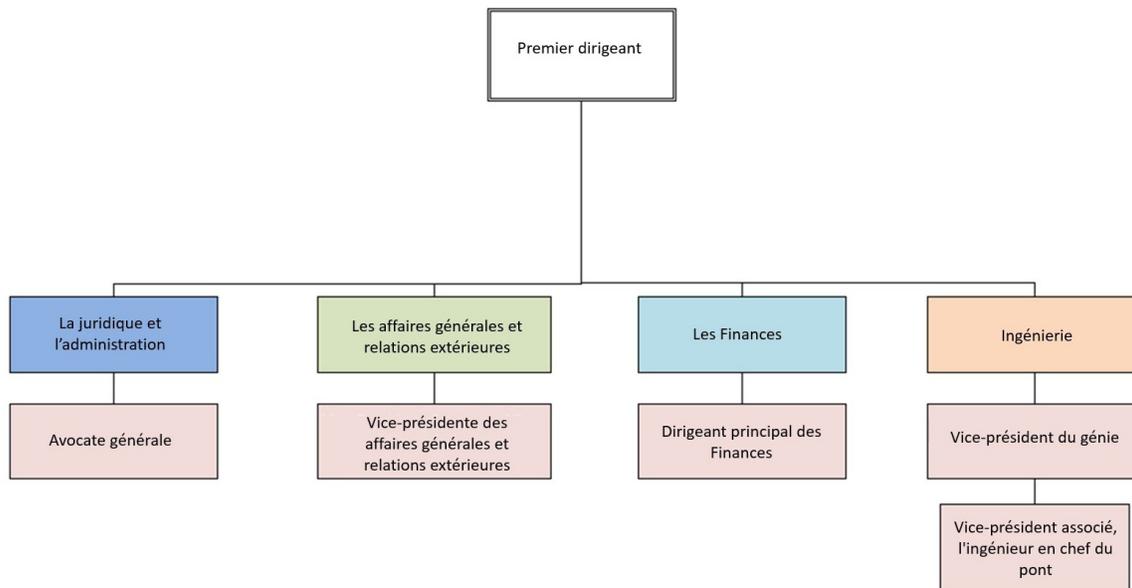
En vertu de la partie X de la LGFP, le conseil d'administration de l'APWD a les obligations et les responsabilités suivantes : l'établissement des objectifs et de l'orientation de la société, la bonne gouvernance, la surveillance du rendement financier, l'approbation des budgets et des états financiers, l'approbation des politiques et des règlements administratifs, 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 règlements administratifs 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 de préparation opérationnelle et un comité de résolution de problèmes pour l'aider à s'acquitter de ses obligations et de ses responsabilités. Un comité des communications et des relations extérieures a également été établi et sera réuni au besoin.

Structure organisationnelle

La figure suivante présente la structure organisationnelle de l'équipe de la haute direction de l'APWD.

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



Collaboration avec Infrastructure Canada

En plus du comité de liaison sur l'infrastructure, l'APWD a établi un point de communication mensuel au niveau de la direction pour son équipe des vice-présidents et le SMA d'Infrastructure Canada.

La collaboration de l'APWD avec Infrastructure Canada ne se limite pas aux réunions de comités et aux points de communications susmentionnés. Elle organise régulièrement des réunions distinctes pour faire le point avec le ministère sur des questions organisationnelles, les communications (réunions hebdomadaires), les biens immobiliers et l'état de préparation opérationnelle (réunions trimestrielles pour examiner les responsabilités d'Infrastructure Canada en matière de préparation opérationnelle et, au besoin, faire le point sur ce sujet avec le sous-ministre). Les échanges ponctuels et à caractère juridique de l'APWD avec Infrastructure Canada ont également augmenté (quatre réunions d'ordre juridique par mois). Depuis 2021, de nouvelles réunions bimensuelles et mensuelles viennent s'ajouter aux autres réunions hebdomadaires, mensuelles et ad hoc existantes.

Comités du SMA et du SM

Dans le cadre du budget de 2016 et des approbations connexes de l'accord de 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 le comité du SM existant sur les questions relatives aux progrès et aux risques associés aux travaux de construction du projet.

Les sous-ministres d'Infrastructure Canada et des agences centrales (et les autres services concernés, par exemple Services publics et Approvisionnement Canada au besoin) recevront une mise à jour 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. Ce comité est chargé d'assurer le suivi du projet, et de garantir une bonne rentabilité et des retombées pour les Canadiens et les collectivités de la région. Les réunions du comité du SM porteront notamment sur 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 l'utilisation des fonds de prévoyance alloués au projet.

Annexe 2 : Résultats escomptés

Les résultats escomptés par l'APWD dépendent des objectifs stratégiques et des activités connexes figurant à la section 3 du plan d'entreprise.

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

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif
Facilitation ou accroissement de la création d'emplois avec des projets d'infrastructure comme le projet du pont international Gordie-Howe	<p>En juin 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 409 personnes ont été orientées pour travailler sur le projet au Canada. 77 % des travailleurs orientés se trouvaient dans un rayon de 100 km de la ville de Windsor. 149 apprentis/pré-apprentis ont été affectés pour travailler sur le projet au Canada. 38 personnes autochtones du Canada ont été affectées pour travailler sur le projet. Une analyse des répercussions économiques (fondée sur l'idée qu'un dollar dépensé dans une région stimule une activité économique supplémentaire) a indiqué que le projet du pont international Gordie-Howe avait contribué à 8 346 emplois entre 2018 et 2022. 	<p>Atteindre les objectifs suivants liés à la main-d'œuvre pour la phase de conception-construction du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> Objectif de recrutement régional de 20 % Embaucher au moins cinq apprentis/préapprentis pour travailler sur le projet au Canada. Embaucher au moins 10 personnes autochtones du Canada pour travailler sur le projet.
Mise en œuvre d'un plan d'avantages pour la communauté axé sur les infrastructures et la participation des travailleurs et des entrepreneurs locaux (Voir la section 2.3. pour les initiatives qui ont eu lieu à ce jour)	<p>Le public participe à des consultations liées aux avantages pour la collectivité, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'accessibilité de la zone d'observation du parc Malden les potentielles initiatives de stratégie d'infrastructure de quartier la priorité des sujets pour les signalisations d'interprétation autour de la zone de réalisation du projet, qui célèbrent la culture et l'histoire de la région. la priorité des initiatives pour un nouveau financement. <p>En juin 2023, 2 085 305 millions de dollars du fonds pour la stratégie d'infrastructure de quartier, issu du plan d'avantages pour la communauté, ont été investis dans des initiatives au Canada.</p> <p>Les initiatives lancées au Canada incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> le développement des entreprises et programmes parascolaires; des améliorations d'un parc public à Sandwich, une collectivité économiquement défavorisée; des programmes environnementaux et des initiatives communautaires de plantation d'arbres; des programmes artistiques communautaires; Plus de 200 000 \$ investis dans 22 initiatives communautaires axées sur les programmes, les infrastructures et les événements. 	<p>Mettre en œuvre avec succès le plan d'avantages pour la communauté avec BNA dans le même temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> créer des possibilités de participation communautaire permanente dans le cadre de la réalisation du plan d'avantages pour la communauté; démontrer des progrès par le biais de la réalisation de l'initiative et de l'investissement de fonds au sein de la collectivité.

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif
Veille à la durabilité et à la longévité du projet tout en réduisant le plus possible l'impact sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Conception des installations du PDE qui doivent être conformes aux exigences du programme LEED Argent v4. Obtention de la certification Platine du programme Envision. Obtention de la certification des tiers ISO 14001. Réalisation de l'atelier d'identification des risques et possibilités en matière de climat et d'un inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) de niveaux 1, 2 et 3. Élaboration du rapport 2022 sur le groupe de travail pour les divulgations liées au climat, publié en 2023. Approbation et publication du plan environnemental, social et de gouvernance (ESG) de l'APWD en 2023. Modification du plan de gestion environnemental de la Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce, qui doit être pertinent pour la phase actuelle de construction en 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir la certification LEED Argent v4 sur les installations du PDE. Obtenir la cote Platine du programme Envision pour garantir la longévité tout en minimisant les effets sur l'environnement. Obtenir la certification des tiers ISO 14001. Élaborer et mettre en œuvre un processus permettant d'effectuer une évaluation annuelle des possibilités et risques liés au climat et des divulgations connexes. Processus en cours. Suivre les activités et réalisations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) de l'APWD et en rendre compte. Veiller à ce que les exigences environnementales dans le cadre de la Loi concernant un pont destiné à favoriser le commerce soient pertinentes par rapport à l'étape actuelle du projet.
Amélioration de la connectivité du système pour favoriser la circulation continue des personnes et des marchandises	<p>La porte d'entrée Windsor-Détroit représente l'axe de mouvements transfrontaliers terrestre le plus fréquenté entre le Canada et les États-Unis. Le pont international Gordie-Howe permettra de profiter d'une circulation plus efficace des personnes et des marchandises grâce à ce corridor commercial, rendu possible grâce à la connexion autoroute à autoroute.</p> <p>Le pont international Gordie-Howe améliorera les temps de trajet pour le trafic commercial et de passagers, optimisant la circulation et limitant les ralentissements. Il améliorera également l'accès des exportateurs canadiens aux marchés nord-américains.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Constituer un axe de circulation efficace et à haute capacité entre la route 401 en Ontario et l'Interstate I-75 au Michigan qui inclura : <ul style="list-style-type: none"> des opérations avancées dans le système de transport intelligent; un traitement du péage électronique efficace.

Résultat	Indicateur de résultat	Objectif
Offre d'options de franchissement raisonnables et sûres (redondance du réseau)	<p>Avec 27 % du commerce binational entre le Canada et les États-Unis passant par la portée d'entrée Windsor-Détroit en 2022, disposer d'une redondance du réseau fournira un passage supplémentaire pour la circulation des personnes et des marchandises en cas de circonstances imprévues, comme le blocage du pont Ambassador en 2022.</p> <p>Les incidences sur le corridor commercial peuvent être atténuées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Offrir un passage sûr, efficace et sécurisé sur le pont international Gordie-Howe, tout en donnant aux navetteurs et véhicules commerciaux la possibilité d'utiliser les passages par la porte d'entrée Windsor-Détroit.
Offre de nouvelles capacités de franchissement des frontières pour répondre à l'augmentation de la demande de transport à long terme	<p>Le pont international Gordie-Howe offrira une capacité supérieure (voies, structures frontalières d'inspection, etc.) dans le corridor commercial, permettant une meilleure circulation du trafic transfrontalier, commercial et de passagers.</p> <p>La circulation est meilleure et les ralentissements sont réduits grâce à la capacité du pont Gordie-Howe.</p> <p>L'industrie du camionnage, notamment l'Association de camionnage de l'Ontario, ont noté que le pont international Gordie-Howe permettrait de calmer les préoccupations liées au trafic routier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des capacités supplémentaires de traitement aux frontières dans le corridor commercial Windsor-Détroit par les moyens suivants : <ul style="list-style-type: none"> des routes à six voies, adaptées aux voitures, camions, charges surdimensionnées et véhicules transportant des matières dangereuses. des sentiers polyvalents adaptés aux cyclistes et piétons.
Amélioration des opérations et des capacités de traitement aux frontières	<p>La technologie moderne déployée sur le pont international Gordie-Howe et ses points d'entrée associés sont à la pointe de la technologie et permettront d'intégrer les nouvelles technologies de transport.</p> <p>Les capacités de traitement axées sur la technologie du pont international Gordie-Howe entraîneront des délais de passage plus courts pour le trafic commercial et de passagers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fournir un système de passage frontalier de bout en bout qui soit sûr, efficace et sécurisé, reliant directement l'autoroute 401 à Windsor et l'I-75 à Détroit prêt pour le 1er jour.

Annexe 3 : États financiers et budgets

Ce résumé du plan d'entreprise est présenté conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public (NCSP).

Tableau 9 : État de la situation financière

État de la situation financière pro forma au 31 mars (en milliers de dollars)						
	Chiffres réels	Chiffres prévus	Estimations			
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
ACTIFS FINANCIERS						
Espèces et quasi-espèces	21,782	39,619	14,164	13,560	12,834	12,524
Trésorerie affectée	88,916	81,488	20,696	20,696	20,696	20,696
Sommes à recevoir	5,586	7,767	6,785	6,757	5,380	5,062
Dépôts	82	82	82	82	82	82
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	116,366	128,956	41,727	41,095	38,993	38,365
PASSIFS						
Créditeurs et charges à payer	135,537	52,560	24,123	23,490	21,387	20,758
Retenues de garanties	320,996	432,678	-	-	-	-
Provision environnementale	8,381	6,705	2,514	1,676	1,676	1,676
Dus au promoteur	661,491	671,193	657,374	643,107	628,840	614,573
TOTAL DES PASSIFS	1,126,405	1,163,136	684,011	668,274	651,903	637,007
ACTIFS NETS	(1,010,039)	(1,034,180)	(642,284)	(627,179)	(612,911)	(598,643)
ACTIFS NON FINANCIERS						
Immobilisations corporelles	3,215,881	4,694,241	5,077,079	5,072,296	5,036,956	4,994,604
Charges payées d'avance	2,645	1,373	100	100	100	100
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	3,218,526	4,695,613	5,077,179	5,072,396	5,037,056	4,994,704
EXCÉDENT CUMULÉ	2,208,487	3,661,433	4,434,895	4,445,218	4,424,146	4,396,061

Tableau 10 : État des flux de trésorerie

PÉtat des flux de trésorerie pro forma						
Pour l'exercice terminé au 31 mars						
(en milliers de dollars)						
	Chiffres réels	Chiffres prévus	Estimations			
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION						
Encaissement de paiements de transfert	745,000	1,836,162	956,685	187,714	128,285	119,344
Remboursements de TVH	-	2,457	4,639	3,656	3,628	2,251
Autres encaissements	510	-	-	-	-	-
Transferts à l'Autorité internationale	(67)	-	-	-	-	-
Produit des réclamations d'assurance	-	-	-	-	-	-
Intérêts reçus	3,490	-	-	-	-	-
Paiements en espèces aux fournisseurs	(147,601)	(468,004)	(178,305)	(117,387)	(81,250)	(75,104)
Paiements en espèces aux employés et en leur nom	(16,134)	(21,231)	(23,807)	(25,514)	(26,855)	(28,138)
Retours de crédits parlementaires	(15,712)	-	-	-	-	-
ARGENT FOURNI PAR DES ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT	569,486	1,349,385	759,211	48,468	23,809	18,353
OPÉRATIONS EN CAPITAL						
Argent utilisé aux fins d'acquisition d'immobilisations corporelles	(581,074)	(1,338,976)	(845,458)	(49,072)	(24,534)	(18,663)
ARGENT UTILISÉ POUR DES OPÉRATIONS EN CAPITAL	(581,074)	(1,338,976)	(845,458)	(49,072)	(24,534)	(18,663)
Effet des modifications du taux de change sur l'argent	7,076	-	-	-	-	-
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DES ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES	(4,512)	10,409	(86,247)	(604)	(726)	(310)
ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, DÉBUT DE L'EXERCICE	115,210	110,698	121,107	34,860	34,257	33,531
ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES, FIN DE L'EXERCICE	110,698	121,107	34,860	34,257	33,531	33,220

Annexe 4 : Risques et réponses aux risques

Méthodologie de gestion des risques

Le cadre de gestion des risques de l'APWD est conforme à 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 illustré ci-dessous, l'analyse quantitative des risques s'appuie sur une matrice des risques 5 x 5 (c.-à-d. qu'un risque dont l'effet est coté à 5 et dont la probabilité d'occurrence est de 5 obtient une cote de 25). Les cotes quantitatives dépendent de l'appréciation du risque par les experts en la matière; il s'agit d'une analyse plus subjective qui hiérarchise les risques en fonction de leur cote et du classement par couleurs.

Figure 5 : Tableau d'analyse qualitative* (matrice des risques)

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

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 2023-2023, les principaux risques étaient organisés selon les thèmes suivants :

- Supervision de BNA
- Travail de BNA (planification et réalisation)
- Risques liés à la pandémie
- Réputation
- Mise en service
- Préparation opérationnelle (établissement des tarifs de péage)
- Risques liés à l'environnement
- Risques pour l'organisation

Mise en œuvre des recommandations du rapport d'examen spécial du BVG concernant les risques

Selon les recommandations du BVG et le plan d'action de l'APWD faisant suite au rapport d'examen spécial (voir l'annexe 7), la direction de l'APWD a élaboré et mis à jour une procédure de compte rendu des risques au conseil d'administration et aux comités connexes (présentés à l'annexe 1).

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*. L'APWD a notamment mis à jour sa politique et sa procédure de protection des renseignements personnels afin d'inclure les ressortissants étrangers comme personnes pouvant présenter des demandes. Cela a été fait dans le but de créer un accès universel à l'information. L'APWD examine également ses politiques et procédures en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels pour s'assurer que les calendriers de conservation des demandes, et des données qui s'y trouvent, sont conformes et adaptés aux lois connexes. 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 vont de pair 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 du conseil d'administration, le Code de déontologie des employés, ainsi qu'une politique et des procédures sur la prévention et la résolution des problèmes de harcèlement et de violence au travail. 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'équipe des vice-présidents de l'APWD affiche une parité hommes-femmes, et le personnel de l'APWD compte 45 % de femmes et 55 % d'hommes. L'APWD mène actuellement une enquête sur la diversité, l'équité et l'inclusion pour suivre les tendances dans ce domaine et appuyer les mesures de suivi à venir.
- **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 disponibles, 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. L'APWD met également à disposition un interprète de langue française lors des réunions publiques et des événements médiatiques organisés au Canada. Elle a par ailleurs élaboré une politique sur les langues officielles, qui est en attente d'approbation. La présente politique est conforme aux parties pertinentes de la Loi, notamment celles portant sur la langue de travail (partie V) et la promotion du français et de l'anglais (partie VII). Elle intègre également les exigences de la partie IV actuellement mises en œuvre par l'APWD.

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 prestataire d'un programme subventionné par le gouvernement fédéral.

- **Code canadien du travail** : L'APWD continuera de s'assurer qu'elle respecte les exigences du *Code canadien du travail*. Par conséquent, l'APWD continue d'examiner et de mettre à jour ses politiques relatives aux ressources humaines pour tenir compte de toute modification au Code, y compris la récente modification visant à offrir aux employés jusqu'à 10 jours de congé de maladie payé. En raison en partie de cette modification, l'APWD a regroupé ses politiques sur les congés en un seul document, intitulé « Politique sur les congés et les prestations pour congé ».
- **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*. L'APWD offre également un programme de formation sur l'éthique aux nouveaux employés de l'APWD, dans le cadre duquel elle présente la Loi, de la Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles de l'organisation et des procédures connexes. Pour l'EF 2021-2022, il y avait un (1) signalement d'actes répréhensibles. La situation a été résolue en appliquant le Code de déontologie, ainsi que 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.
- **Loi canadienne sur la corruption d'agents publics étrangers, le Code criminel du Canada et les US Foreign Corrupt Practices** : L'APWD a créé une politique de lutte contre la corruption pour réaffirmer son engagement envers le respect des lois mentionnées précédemment et du Code criminel. L'APWD n'a reçu aucune plainte ni aucun signalement en vertu de ces lois et de cette politique. L'APWD a aussi inclus le respect de la politique de lutte contre la corruption aux modalités des contrats établis par l'organisation. La formation continue sur l'éthique à laquelle participent les nouveaux employés de l'APWD donne également un aperçu de la politique de lutte contre la corruption.
- **Loi canadienne sur l'accessibilité** : L'APWD a mis en œuvre une politique d'accessibilité et a finalisé son premier plan pluriannuel d'accessibilité (2022-2024) dans les délais réglementaires en 2022-2023. Le plan d'accessibilité de l'APWD est disponible sur son site Web à l'adresse <https://www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/Accessibilité>.
- **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. Le plan sur l'équité salariale sera défini au cours de 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 du Conseil du Trésor. 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.

L'APWD appuie et respecte les lois suivantes :

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

Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada ont orienté les objectifs de l'APWD. Comme l'indiquent les exemples présentés dans la section 2, l'APWD remplit son rôle quant aux priorités suivantes:

- la construction d'un plus beau présent et d'un plus bel avenir;
- la consolidation de l'économie;
- l'engagement d'une lutte plus audacieuse contre les changements climatiques;
- le renforcement des efforts de sécurisation des collectivités;
- le respect des principes de diversité et d'inclusion;
- l'accélération des efforts de réconciliation;
- la création d'un monde plus sûr, plus juste et plus équitable.

Outre les mesures prises en faveur de ces priorités, présentées à la section 2.4, l'APWD a aussi mis l'accent sur les points suivants :

- **Transparence :**

- La transparence est essentielle pour tenir le public au courant du projet. Il est essentiel d'établir une communication ouverte avec les médias, les futurs usagers, les partenaires, les collectivités d'accueil et le grand public pour permettre à l'APWD d'atteindre ses objectifs et de concrétiser sa vision. Le site Web géré par l'APWD est l'un des outils utilisés pour atteindre cet objectif.

Au-delà des galeries de photos et des vidéos en ligne montrant l'avancée du projet, l'APWD publie régulièrement sur son site Web divers rapports qui fournissent des renseignements d'intérêt aux parties prenantes et aux partenaires. Il peut s'agir de rapports financiers trimestriels, de résumés des plans d'entreprise annuels et du rapport final sur l'examen spécial du vérificateur général du Canada. Le rapport d'activités annuel sur les avantages pour la communauté est également publié sur le site Web de l'APWD, permettant ainsi au public et aux collectivités d'accueil d'avoir accès à de l'information sur les retombées locales du projet. Le site Web contient également des renseignements liés aux demandes d'accès à l'information.

- **Analyse comparative entre les sexes plus :**

- L'APWD travaille actuellement à la mise en place de meilleures ressources d'aide à la production de rapports d'analyse plus poussés. Grâce à la mise sur pied d'un comité interne sur l'équité salariale, l'APWD améliorera ses critères d'évaluation afin de mieux assurer l'atteinte des objectifs fondés sur le sexe.

- **Diversité et équité en matière d'emploi :**

- L'APWD continue de faire preuve d'une équité notable en matière d'emploi, notamment en ce qui a trait à la diversité linguistique et de genre du personnel et du conseil d'administration.

Il y a une représentation très visible et équitable des femmes au sein du personnel de l'APWD, qui représente actuellement 45 % des équivalents temps plein. De plus, au sein de l'équipe de la haute direction (directeurs et leurs supérieurs), neuf (9) des 23 postes existants sont actuellement occupés par des femmes. De son côté, le conseil d'administration de l'APWD continue d'afficher une parité hommes-femmes.

En dehors de l'organisation, le projet du pont international Gordie-Howe démontre son engagement envers les principes de DEI au sein de la collectivité grâce aux stratégies intégrées au plan d'avantages pour la communauté. Dans le cadre de la Stratégie de perfectionnement et de participation de la main-d'œuvre, cela se traduit par la mise à profit de partenariats qui servent les groupes en quête d'équité et la main-d'œuvre, ainsi que des activités de formation auprès des femmes, des jeunes et d'autres groupes en quête d'équité. Dans le cadre de la Stratégie d'infrastructure de quartier, des investissements ont été réalisés dans des programmes et des infrastructures ouvertes aux jeunes personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), aux aînés et aux membres de la collectivité ayant des capacités variées. Ainsi que dans des projets artistiques et des contes célébrant l'histoire des cultures locales.

- **Mobilisation des Autochtones :**

- L'APWD poursuit la mobilisation de la Première Nation de Walpole Island et de la Première Nation de Caldwell autour de sujets tels que l'intendance environnementale, la mise en œuvre des initiatives du plan d'avantages pour la communauté, les initiatives de perfectionnement de la main-d'œuvre, les activités générales de sensibilisation et les possibilités de partenariat. Après réception des commentaires des peuples autochtones de la région de Windsor, le début de l'année 2023 marquera le lancement d'une nouvelle offre de programmes d'avantages pour la communauté axés sur les jeunes. Cette initiative, qui se poursuivra en 2024, mettra l'accent sur les peuples autochtones vivant dans la région qui ne sont pas desservis par la Première Nation de Walpole Island ou la Première Nation de Caldwell.

- **Espaces de travail sécuritaires :**

- Dans l'optique d'offrir un environnement de travail sécuritaire, l'APWD a mis à jour ses politiques sur les congés médicaux et les congés, entrées en vigueur le 1er décembre 2022, conformément aux modifications apportées au Code canadien du travail. De plus, au cours de l'année civile 2022, l'APWD a proposé une formation d'appoint sur la violence et le harcèlement au de travail à tous les employés.

- **Accessibilité :**

- Conformément aux cibles et aux règlements législatifs en vigueur en décembre 2021, l'APWD a mis en œuvre une politique d'accessibilité et a finalisé son premier plan pluriannuel d'accessibilité (2022-2024) dans les délais réglementaires en 2022-2023. Le plan d'accessibilité de l'APWD est désormais disponible sur son site Web à l'adresse <https://www.gordiehoweinternationalbridge.com/fr/Accessibilité>.

- **Contribution à la stratégie d'écologisation :**

- En 2022-2023, l'APWD a répondu à la « demande d'information sur l'écologisation des opérations des sociétés d'État », à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- L'APWD continue également d'intégrer la Stratégie pour un gouvernement vert à ses objectifs de gestion du développement durable. L'accent est mis sur la mise en œuvre potentielle d'initiatives de développement durable, énumérées à la section 3 du présent résumé du plan d'entreprise (constitution d'un parc de véhicules « zéro émission » ou hybrides dans le cadre de tout nouveau contrat de location au cours de la phase de fonctionnement, de maintenance et de réhabilitation du projet), afin de s'aligner sur les engagements de la stratégie pour un gouvernement vert. La société vise notamment à s'assurer qu'au moins 75 % des nouveaux véhicules légers achetés pour le parc automobile sont à « zéro émission » ou hybrides, l'objectif étant que le parc de véhicules légers du gouvernement ne compte que des véhicules « zéro émission » d'ici 2030.

- **Information financière liée au climat :**

- Le plan de travail du groupe sur l'information financière liée au climat (IFLC) de l'APWD a été créé et mis en œuvre en 2022-2023. Cette initiative est le fruit d'une collaboration entre les équipes des finances et de l'environnement de l'APWD.
- Ce plan de travail sur l'IFLC prévoit la réalisation d'une évaluation des lacunes et l'établissement d'une feuille de route, la conduite d'une évaluation des risques climatiques et la mise sur pied d'un inventaire des gaz à effet de serre.
- Le premier rapport sur l'IFLC sera disponible début 2023. Ces rapports seront également produits au cours des années suivantes, conformément au processus établi par l'APWD.

- **Application des principes ESG à l'approvisionnement :**

- Par l'entremise de son comité de gestion durable et conformément à la Stratégie pour un gouvernement vert, l'APWD mène des recherches afin de cerner les possibilités d'appliquer les principes ESG aux documents d'approvisionnement de l'organisation, au besoin.

Annexe 7 : Plan d'action de l'APWD faisant suite au rapport d'examen spécial

En réponse à l'examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada, l'Autorité du pont Windsor-Détroit a présenté le plan d'action détaillé suivant qui répond aux recommandations contenues dans le « Rapport de la vérificatrice générale du Canada au Conseil d'administration de l'Autorité du pont Windsor-Détroit ».

Conformément à une motion adoptée par le Comité permanent des comptes publics, ce plan d'action comprend des actions spécifiques et des calendriers d'exécution pour répondre aux recommandations et précise les personnes responsables de leur mise en œuvre.

L'état d'avancement des actions est également présenté et mesuré selon la légende suivante :

					
Sur la bonne voie	En retard	Atteint	Important	Non commencé	Reporté

Ce plan d'action est présenté au nom de l'équipe de direction de l'Autorité du pont Windsor-Détroit le 1 mai 2023

RECOMMANDATION DU BVG	RÉPONSE DE LA DIRECTION	ACTION	RESPONSABLE	CALENDRIER D'EXÉCUTION	ÉTAT D'AVANCEMENT (au 1er mai 2023)
L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait communiquer avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités pour s'assurer que les nominations appropriées au Conseil d'administration sont effectuées en temps opportun et comprennent des mandats échelonnés.	La direction est d'accord. L'Autorité du pont Windsor-Détroit continuera de communiquer avec le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités (désormais ministre du Logement, de l'Infrastructure et des Collectivités) et avec Infrastructure Canada pour appuyer le processus décisionnel à l'égard des nominations au conseil d'administration, du calendrier des nominations et de l'utilisation de mandats échelonnés pour les administratrices et administrateurs.	Continuer à discuter de ce sujet avec le département lors des réunions périodiques de gouvernance, en notant que trois postes échus ont été pourvus en 2022.	Vice-présidente des affaires générales et relations extérieures	En cours	

RECOMMANDATION DU BVG	RÉPONSE DE LA DIRECTION	ACTION	RESPONSABLE	CALENDRIER D'EXÉCUTION	ÉTAT D'AVANCEMENT (au 1er mai 2023)
L'Autorité du pont Windsor-Détroit devrait s'assurer que le Conseil d'administration reçoit l'information dont il a besoin pour exercer son rôle de surveillance et prendre des décisions de manière efficace.	La direction est d'accord. La direction de l'Autorité du pont Windsor-Détroit collaborera avec le Conseil d'administration au cours de l'EF 2022-2023 pour recenser les renseignements clés qui permettront de renforcer la surveillance des opérations, des activités et des affaires de la Société et la production de rapports connexes.	Élaborer un rapport du conseil d'administration qui établit un lien plus clair entre ses rapports connexes et détaillés et les objectifs stratégiques, afin d'établir une corrélation transparente entre les activités, l'état ou le rendement et l'objectif stratégique associé.	Vice-présidente des affaires générales et relations extérieures	31 janvier 2023	
		Élaborer un rapport du Conseil qui identifie les principaux risques susceptibles de menacer les niveaux de tolérance au risque.	Vice-président de l'ingénierie	21 février 2023	
		Élaborer un rapport du Conseil qui identifie les mesures d'atténuation des risques qui relèvent du Conseil.	Vice-président de l'ingénierie	21 février 2023	
		Élaborer un rapport éthique écrit trimestriel et annuel.	Avocat général	23 septembre 2022	
		Élaborer une procédure pour la nomination des dirigeants, y compris le rapport du Conseil sur les informations relatives à la rémunération raisonnable de ses dirigeants.	Avocat général	30 septembre 2022	
		Élaborer des lignes directrices de la Société en matière de salaires, d'embauche et de promotion afin d'inclure des conseils sur le salaire à la nomination, la progression dans les échelons salariaux et le choix des processus de dotation.	Avocat général	31 janvier 2023	

RECOMMANDATION DU BVG	RÉPONSE DE LA DIRECTION	ACTION	RESPONSABLE	CALENDRIER D'EXÉCUTION	ÉTAT D'AVANCEMENT (au 1er mai 2023)
<p>La Société devait s'assurer que les dirigeantes et les dirigeants sont nommés par le Conseil d'administration avant d'entrer en fonction. Le conseil devrait examiner les autorisations et les pouvoirs qu'il souhaite déléguer et voir à l'harmonisation des règlements administratifs et de la délégation des pouvoirs financiers.</p>	<p>La direction est d'accord. En 2022, la société établira un processus de nomination des agents par le conseil et révisera ses règlements et la délégation de l'autorité financière pour les harmoniser et voir si des précisions peuvent être apportées pour éviter toute mauvaise interprétation.</p>	<p>Réviser les règlements pour préciser que le premier dirigeant est un dirigeant et qu'il a le pouvoir d'embaucher. Faire appel à INFC. Obtenir l'approbation du conseil d'administration.</p>	<p>Avocat général</p>	<p>18 novembre 2022</p>	
<p>La Société devrait élaborer des cibles et des indicateurs de rendement qui lui permettraient de mesurer ses progrès à l'égard des objectifs stratégiques, d'évaluer l'efficacité des activités et des produits livrables, d'en faire la surveillance et de produire des rapports en la matière.</p>	<p>La direction est d'accord. La direction de l'APWD examinera les indicateurs de rendement liés aux objectifs stratégiques de la Société dans le cadre du processus de planification stratégique de 2023-2024 et améliorera les cibles et les indicateurs de rendement, au besoin. Les processus de planification futurs intégreront également ce type d'examen au cadre de présentation de rapports sur la mesure du rendement.</p>	<p>Intégrer des indicateurs de performance dans le plan d'entreprise 2023-2024 et améliorer les rapports sur les indicateurs de rendement des objectifs stratégiques.</p>	<p>Vice-présidente des affaires générales et relations extérieures</p>	<p>31 janvier 2023</p>	

RECOMMANDATION DU BVG	RÉPONSE DE LA DIRECTION	ACTION	RESPONSABLE	CALENDRIER D'EXÉCUTION	ÉTAT D'AVANCEMENT (au 1er mai 2023)
<p>Pour renforcer le recensement, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques, ainsi que la communication de l'information à cet égard, la société devrait examiner son cadre de gestion des risques.</p>	<p>La direction est d'accord. La société examinera son cadre de gestion des risques au cours de l'EF 2022-2023 en vue de concevoir des mesures d'atténuation efficaces, de les surveiller et d'en évaluer l'efficacité continue.</p>	<p>Réviser le cadre de gestion des risques d'entreprise pour définir les termes clés. Mettre à jour la politique de gestion des risques d'entreprise pour les intégrer dans les définitions. Fournir des conseils sur l'interprétation, la façon de consigner, d'actualiser et de maintenir. Il s'agira notamment de clarifier la manière dont les contrôles existants et les mesures d'atténuation achevées influent sur l'évaluation actuelle et l'évaluation cible. Un examen global de la documentation sur les risques est prévu pour veiller à ce que tous les termes définis soient utilisés de manière cohérente dans le cadre des risques et dans les rapports.</p>	<p>Vice-président de l'ingénierie</p>	<p>30 juin 2023</p>	
		<p>Réviser le processus de gestion des risques de la Société afin de fournir des conseils sur la conception des mesures d'atténuation des risques, sur la manière de concevoir les mesures dans le cadre de l'appétit de la société pour le risque et sur les actions requises si l'organisation se trouve en dehors d'une tolérance approuvée.</p>	<p>Vice-président de l'ingénierie</p>	<p>30 juin 2023</p>	
		<p>L'APWD continuera à faire progresser son cadre d'appétit pour le risque afin d'inclure plus de clarté et de conseils sur les tolérances d'appétit pour le risque et sur la manière dont elles sont mesurées et évaluées pour déterminer et documenter si l'organisation se situe dans les tolérances approuvées. Développer un processus pour rendre compte des niveaux de tolérance au risque pour les principaux risques, aligner la dimension du risque sur la tolérance au risque et définir la tolérance au risque en termes mesurables pour toutes les dimensions.</p>	<p>Vice-président de l'ingénierie</p>	<p>30 juin 2023</p>	

RECOMMANDATION DU BVG	RÉPONSE DE LA DIRECTION	ACTION	RESPONSABLE	CALENDRIER D'EXÉCUTION	ÉTAT D'AVANCEMENT (au 1er mai 2023)
La société devrait obtenir une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles et de l'intégrité du logiciel utilisé pour conserver et gérer tous les renseignements du projet.	La direction est d'accord. En mars 2022, la société a révisé son contrat avec l'ingénieur du propriétaire pour exiger la présentation de rapports annuels sur les contrôles afin d'obtenir une assurance à l'égard de l'efficacité du fonctionnement des contrôles liés au logiciel utilisé pour gérer l'information du projet.	Réviser le contrat pour exiger des contrôles annuels.	Avocat général	1 mars 2022	
La société devrait étudier des façons de gérer et de résoudre les difficultés liées au maintien en poste des membres de la direction.	La direction est d'accord. En ce qui concerne la gestion des talents des membres de la direction, l'APWD examinera ses méthodes de recrutement pour s'assurer que les personnes qui posent leur candidature ont les qualités requises. En 2022, la société renforcera ses stratégies de maintien en poste.	L'équipe de direction se réunira pour examiner les pratiques de recrutement. Renforcer les stratégies de fidélisation.	Avocat général	31 mars 2023	
La société devrait mettre en œuvre des processus pour mobiliser le personnel en prévision de la phase d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation de son mandat.	La direction est d'accord. Dans le cadre de la planification de la préparation opérationnelle en 2022, l'APWDD élaborera des points de communication fréquents avec le personnel pour transmettre l'information sur les progrès à l'égard de la préparation opérationnelle. Dans le cadre du plan de gestion du changement et du plan de maintien en poste du personnel, la société commencera à évaluer les options de transition du personnel.	Développer un plan de communication pour un engagement fréquent du personnel sur les progrès vers l'état de préparation opérationnelle.	Vice-présidente des affaires générales et relations extérieures	31 mars 2023	
		Finaliser le plan de gestion du changement et le plan de fidélisation des employés. Rencontrer l'équipe de direction pour évaluer les possibilités de transition des employés.	Avocat général	31 mars 2023	

Aussi disponible en anglais

© Autorité du pont Windsor-Détoit, Windsor, 2023

Conception : Affaires générales et relations extérieures

