



Ponts
**JACQUES CARTIER +
CHAMPLAIN**
Bridges
Canada



Résumé du plan d'entreprise 2023-2024 2027-2028



TABLE DES MATIERES

1. RÉSUMÉ	2
2. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ.....	6
2.1 Mandat.....	6
2.2 Structures et activités.....	7
2.3 Situation financière	11
3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	12
3.1 Contexte opérationnel	12
3.2 Enjeux.....	23
4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS	25
4.1 Objectifs.....	25
4.2 Activités	26
4.3 Résultats prévus	46
5. APERÇU FINANCIER	47
5.1 Description sommaire	47
5.2 Budget et crédits parlementaires.....	47
5.3 État de la situation financière	49
5.4 État des résultats	49
5.5 Risques et hypothèses.....	51

Annexes

- Annexe 1 - Structure de gouvernance de la Société
- Annexe 2 - Résultats prévus
- Annexe 3 - États financiers et budgets
- Annexe 4 - Risques et mesures d'atténuation connexes
- Annexe 5 - Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques
- Annexe 6 - Priorités et orientation du gouvernement
- Annexe 7 - COVID-19
- Annexe 8 - Liste des abréviations

1. RÉSUMÉ

Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (ci-après « PJCCI » ou la « Société ») est une société d'État gestionnaire d'infrastructures fédérales telles que des ponts, routes et tunnels de la grande région de Montréal. PJCCI a pour mission d'assurer la mobilité des usagers, la sécurité, et la pérennité des infrastructures en préconisant une gestion systémique selon une approche de développement durable.

En quelques chiffres

82
millions de passages/an

31,4 km
de voies élevées

et

30,9 km
de voies au sol

560 000
passages piétons +
cyclistes (PJC)

6,4 km
de pistes cyclables



187
employés

55 ingénieurs


4
infrastructures
clés

165 M\$
investis
annuellement

Par ailleurs, à la demande d'Infrastructure Canada (INFC), PJCCI fournit des conseils techniques et financiers pour des projets éventuels de réfection d'infrastructures dans la province de Québec. PJCCI pourrait également être appelée à entreprendre des activités de planification pour certains de ces projets, à fournir des conseils techniques et financiers pour la gestion d'infrastructures et, au besoin, à gérer certains ouvrages ou parties d'ouvrages, sujet à l'obtention des approbations nécessaires du gouvernement fédéral.

Les infrastructures dont PJCCI est gestionnaire ont entre 50 et 92 ans. Ces infrastructures sont âgées et exposées depuis des années à une circulation lourde, à des conditions climatiques rigoureuses et à l'utilisation de sels de voirie. La congestion sur tous les ponts constitue un élément majeur dans l'évaluation de la capacité et dans la planification des travaux. Les inspections, les études de capacité portante et l'instrumentation sont les sources principales d'informations permettant à PJCCI de gérer les risques associés à la sécurité des ouvrages, de prioriser les interventions et de préparer un plan d'investissement sur une période de 15 ans. Les travaux sont déterminés dans une perspective à plus long terme, visant à assurer la pérennité des ouvrages et prolonger leur durée de vie utile selon la vision établie par PJCCI pour chacune des structures.


Au cours des 10 dernières années, PJCCI a procédé à des investissements importants pour la réfection de ses ouvrages. Malgré ces investissements, certains ouvrages ont atteint la fin de leur durée de vie, en tout ou en partie. Par conséquent, des investissements majeurs pour leur maintien à long terme sont nécessaires pour assurer la mobilité et la sécurité des usagers.



Les travaux prévus pour les cinq années visées au plan d'entreprise demeurent importants, incluant la réfection continue et les projets d'envergure suivants :

- + Afin de prolonger la durée de vie du pont Jacques-Cartier jusqu'à son 150^e anniversaire, des travaux majeurs sont requis pour l'acier, les piles et le Pavillon de l'Île Sainte-Hélène (le Pavillon). Une étude sismique permettra également de confirmer les investissements requis pour adresser les enjeux importants en lien avec la performance sismique du pont. Plusieurs projets visent à améliorer et assurer la sécurité autour du pont par des améliorations au drainage et l'aménagement de terrains. Des études sont en cours afin d'optimiser l'offre en mobilité, accroître l'intégration urbaine de l'ouvrage et bonifier la sécurité des usagers.
- + Le pont Champlain d'origine a été mis hors service le 28 juin 2019. Les travaux de déconstruction ont débuté à l'été 2020. À ce jour, les travaux en chantier progressent selon l'échéancier fixé et selon les budgets. Le projet se terminera par le programme Héritage Champlain qui porte sur l'aménagement des terrains libérés en berge, par l'intégration de diverses vocations soit le transport actif, la commémoration du pont et l'accès au fleuve.
- + L'autoroute Bonaventure a atteint la fin de sa vie utile et des travaux pour le maintien des actifs sont planifiés, dans l'attente de sa reconstruction. Dans cette optique, et avec toutes les transformations apportées au réseau environnant, le projet de reconfiguration est d'une grande importance pour la mobilité du secteur et l'accès efficace au Port de Montréal. La reconstruction des voies au sol est requise, mais il faut prendre en considération l'intégration avec le pont Samuel-De Champlain (SDC), et avec le futur Réseau express métropolitain (REM), ainsi que les aménagements de la Ville de Montréal. Afin de procéder aux travaux tels que planifiés la Société devra acquérir certains terrains de la Ville de Montréal en bordure de l'autoroute existante pour permettre le déplacement de l'autoroute et l'intégration du réseau de mobilité active.
- + Afin de prolonger la vie utile de l'Estacade dans le but de maintenir le lien privilégié qu'elle offre pour l'entretien des structures, le contrôle des glaces et la mobilité active, en valorisant l'implication sociale et urbaine, PJCCI poursuit son programme de travaux de maintien.
- + En collaboration avec la Première Nation mohawk de Kahnawà:ke, PJCCI assure la sécurité et la pérennité de la section fédérale du pont Honoré-Mercier jusqu'à son 125^e anniversaire, en privilégiant une intégration évolutive du pont dans les milieux environnants, par la poursuite de son programme de travaux de maintien et par le développement de projets de mise en valeur de la culture et les traditions autochtones.
- + Afin d'assurer la pérennité à long terme, la sécurité et l'efficacité du tunnel de Melocheville dans un contexte de cohabitation et de maintien des opérations de la Voie maritime du Saint-Laurent (VMSL), des travaux de maintien de l'actif sont prévus ainsi que des études pour l'amélioration du contrôle des infiltrations.
- + D'importantes mesures d'atténuation environnementale ont été mises en place pour contenir et traiter les eaux souterraines contaminées sur des terrains gérés par PJCCI dans le secteur de l'autoroute Bonaventure (secteurs Est et Ouest). Des études sont en cours afin d'optimiser et améliorer les systèmes en place.

Les travaux décrits ci-haut sont prévus afin d'adresser le principal risque pour la Société, à savoir la sécurité et la sûreté d'infrastructures âgées. Le financement durable et à long terme pour l'accomplissement de sa mission, la performance organisationnelle, les technologies de l'information (TI) et le système de transport intelligent (STI), la santé et la sécurité au travail (SST) dans un environnement légal complexe et la coordination étroite à réaliser avec les partenaires, notamment pour l'achèvement du projet du Corridor du pont Samuel-De Champlain (CPSDC) et les travaux pour la construction du REM, constituent les autres



principaux risques pour l'organisation, risques qui ont orienté la rédaction du plan d'entreprise. D'ailleurs, PJCCI a débuté une démarche pour définir ses énoncés d'appétit et de tolérance au risque au premier trimestre de 2022-2023. Cette dernière s'est terminée au dernier trimestre de cette même année.

Les stratégies et projets de PJCCI sont alignés aux priorités et aux orientations stratégiques du gouvernement du Canada dont :

- + Transport en commun;
- + Infrastructures vertes;
- + Commerce et transport;
- + Infrastructures sociales.

De plus, afin de réaliser ses objectifs, la Société s'est dotée en 2020 d'un plan stratégique, *Destination 2024*, constitué de cinq grandes orientations axées sur l'équipe, la mobilité, la performance, la gestion du risque et l'innovation. À terme, ce plan stratégique permettra à la Société de se positionner comme chef de file en gestion d'infrastructures majeures et comme employeur de choix.

Par ailleurs, PJCCI a mis en place un système de gestion de ses actifs afin d'avoir une connaissance approfondie de leur état, ce qui lui permet d'identifier les travaux requis au maintien de ces actifs dans le but de prolonger leur durée de vie, d'optimiser les investissements requis et d'assurer la mobilité et la sécurité des usagers. Finalement, des analyses de risques au niveau corporatif, au niveau des actifs (pour chaque ouvrage) et au niveau des projets (pour chaque projet), permettent à PJCCI d'avoir une vue globale et de mitiger les risques dans la gestion quotidienne de ses activités.

Le rapport de l'examen spécial émis en avril 2022 par la vérificatrice générale du Canada confirme que la Société possède des systèmes et des pratiques performantes liés à la gestion de ses actifs. PJCCI a déposé un plan d'action détaillé le 20 janvier 2023 au Comité permanent des comptes publics faisant suite aux dix recommandations dudit rapport. Chacune d'elle a été adressée par une ou plusieurs actions précises et en date de l'émission de la lettre, près de 30 % des actions avaient déjà été complétées. En date du 31 mars 2023, c'est plus de 80 % des actions qui ont été implantées et la mise en œuvre complète est prévue pour novembre 2023.

Prévue en 2025, la fin du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine dans son ensemble (incluant tous les lots), constitue un moment charnière, propice à la bonification du portfolio d'actifs et de responsabilités de la Société. Ainsi, en 2022-2023, PJCCI a effectué une revue des besoins en matière de ressources humaines afin de cibler les domaines les plus porteurs et adapter les compétences à ses besoins à la suite de la complétion du projet de déconstruction ainsi qu'aux besoins et responsabilités futurs de l'organisation, lesquels seront à déterminer avec le gouvernement.


Le plan d'entreprise est conforme au financement annoncé dans le budget fédéral de 2023 pour le cycle 2023-2028 des travaux de base d'entretien et de maintien d'actifs planifiés ainsi que pour le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure jusqu'en 2031-2032. Ce financement permettra d'assurer la mobilité, la sécurité et la pérennité des infrastructures. Il reflète également la réduction graduelle des ressources directement attirées au projet de déconstruction du pont Champlain d'origine ainsi qu'une réduction additionnelle provenant de projets d'optimisation. Le nombre de ressources pourrait être révisé advenant que de nouvelles responsabilités soient confiées à PJCCI.

Parmi les questions stratégiques soulevées par le plan d'entreprise, mentionnons particulièrement :

1. PJCCI explore présentement les avenues de financement des différents dossiers d'affaires (qui ne sont pas inclus dans la présente planification financière) présentés par PJCCI.

La planification financière pour la période 2023-2024 à 2027-2028 (ci-après « période 2023-2028 ») est présentée à la section 5.



- 
2. La bonification du portfolio de la Société lui permettrait de maintenir l'expertise pointue développée au cours des 10 dernières années au sein de ses effectifs et de l'appareil fédéral au Québec, et de continuer à appuyer le gouvernement de façon efficiente et rigoureuse dans la gestion d'autres projets ou actifs.

En conclusion, le plan d'entreprise décrit l'ensemble des travaux prévus et le financement disponible sur un horizon décennale.

La liste des abréviations contenues dans ce document se retrouve à l'annexe 8.

Note aux lecteurs : La version anglaise du présent résumé du plan d'entreprise comporte certains tableaux non traduits provenant de la version française.



2. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

2.1 MANDAT

Constituée en 1978, PJCCI est une société d'État mère inscrite à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et est mandataire de Sa Majesté. PJCCI est assujettie à la partie X de la LGFP et ses règlements.

Son mandat est de voir à la gestion, à l'entretien et à la réfection d'infrastructures telles que ponts, autoroutes et tunnels, ainsi que des propriétés pour assurer un passage sécuritaire pour les usagers. La mobilité est au cœur des actions planifiées et réalisées par la Société.

PJCCI est gestionnaire de plusieurs ponts et d'un tunnel de juridiction fédérale situés dans la grande région métropolitaine de Montréal, soit le pont Champlain d'origine, le pont Jacques-Cartier, le pont de contournement de l'Île des Sœurs, la section fédérale du pont Honoré-Mercier, ainsi que leurs approches, le tunnel de Melocheville, la section fédérale de l'autoroute Bonaventure et l'Estacade.

En 2020, la Société a révisé sa mission, sa vision et ses valeurs et, afin de remplir son mandat, elle s'est dotée d'un plan stratégique, *Destination 2024*, constitué de cinq grandes orientations axées sur l'équipe, la mobilité, la performance, la gestion du risque et l'innovation.

MISSION

Assurer la mobilité des usagers, la sécurité, et la pérennité des infrastructures en préconisant une gestion systémique selon une approche de développement durable.

VISION

Devenir un chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité, et d'acteur social et urbain.

VALEURS

- + Esprit d'équipe
- + Transparence
- + Rigueur
- + Innovation
- + Engagement



Plan stratégique *Destination* 2024

NOTRE DESTINATION

- + Gestion de projets complexes
- + Applications innovatrices
- + Employeur de choix
- + Investissements durables
- + Croissance du portfolio d'actifs

La section 4 du présent résumé du plan d'entreprise présente ces grandes orientations découlant du plan stratégique, et c'est avec la collaboration de l'ensemble du personnel que PJCCI s'est dotée d'un plan d'action et d'indicateurs de rendement corporatifs et opérationnels pour en assurer la réalisation.

2.2 STRUCTURES ET ACTIVITÉS

2.2.1 Description sommaire des structures

Pont Jacques-Cartier

Le pont Jacques-Cartier est un pont à cinq voies qui relie Montréal à Longueuil en passant au-dessus de la VMSS. Le pont permet également un accès à l'île Sainte-Hélène et au parc Jean-Drapeau.

Structure emblématique, le pont Jacques-Cartier est une icône et une véritable signature pour les montréalais depuis son ouverture en 1930. Entre 1958 et 1959, des travaux de rehaussement du pont et de reconstruction de l'approche sud ont été nécessaires en raison de la construction de la VMSS.

Ce lien stratégique et essentiel offre cinq voies de circulation modulables en fonction de la demande et offre un lien de mobilité active cyclable et piétonnier unique reliant les deux rives, ouvert à l'année, selon les conditions météorologiques.

Pont Champlain d'origine

Ouvert à la circulation le 29 juin 1962 et reliant Brossard à l'Île des Sœurs, le pont Champlain d'origine a été mis hors service le 28 juin 2019 avec l'ouverture du pont SDC. Sa déconstruction a débuté en juin 2020 et est en cours de réalisation.

Pont de contournement de l'Île des Sœurs

Construit comme ouvrage temporaire afin de maintenir la circulation lors de la reconstruction du pont de l'Île des Sœurs, le pont de contournement de l'Île des Sœurs a été mis hors service en novembre 2019, après l'ouverture du nouveau pont de l'Île des Sœurs. Sa déconstruction est prévue en 2023-2024 et 2024-2025.

Autoroute Bonaventure


Vers 1965, le gouvernement fédéral, représenté par le Conseil des ports nationaux, et la Ville de Montréal convenaient de la construction d'une nouvelle voie d'approche au pont Champlain d'origine désignée « la Route », reliant le pont Champlain d'origine au centre-ville de Montréal. Cette nouvelle route serait la principale voie d'accès au site de l'Expo 67 mais conçue également dans l'optique qu'elle puisse être reliée plus tard au Port de Montréal, un joueur majeur dans le secteur depuis le début du XXe siècle.

Inaugurée le 21 avril 1967, la Route deviendra l'autoroute Bonaventure, laquelle relie aujourd'hui le pont SDC, l'autoroute 15, le Port de Montréal et le centre-ville de Montréal. La gestion de la section fédérale de l'autoroute a été transférée du Conseil des ports nationaux à PJCCI en 1978.

Pont Honoré-Mercier

Le pont Honoré-Mercier, dans sa configuration initiale, a été construit en 1933 par la Corporation du pont du lac Saint-Louis, constituée par le gouvernement du Québec. L'exploitation, l'entretien et la gestion de ce pont relèvent de la province de Québec depuis sa mise en service le 11 juillet 1934.

Entre 1958 et 1959, dans le cadre de la construction de la VMSS, l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent (AVMSL) a procédé à des travaux pour rehausser et prolonger la partie sud du pont afin de permettre le passage des navires sur la Voie maritime. Cette nouvelle section du pont Honoré-Mercier est de juridiction fédérale et est gérée par PJCCI depuis le 1er octobre 1998.



Tunnel de Melocheville

Le tunnel de Melocheville a été construit par l'AVMSL vers 1958 dans le cadre de la construction de la VMML. Ce tunnel, dont la gestion a été transférée à PJCCI en 1998 en même temps que le pont Honoré-Mercier, passe sous les écluses du canal de Beauharnois de la Voie maritime à Melocheville et est un prolongement de la route régionale 132.

Estacade

L'Estacade a été construite en 1964-1965 comme régulateur des glaces, principalement afin d'éviter les risques d'embâcles et d'inondations à la suite de la construction des îles d'Expo 67 et, par le fait même, minimiser l'érosion des berges.

Aujourd'hui, cette structure sert à retenir les glaces dans le bassin La Prairie. Elle sert également de lien d'urgence et cyclable entre l'Île des Sœurs et la digue de la Voie maritime et son tronçon cyclable. Elle est par ailleurs utilisée par l'entrepreneur de PJCCI dans le cadre de la déconstruction du pont Champlain d'origine et par le Partenaire privé (PP) dans le cadre des travaux d'entretien du pont SDC.



La carte ci-dessous indique l'emplacement des infrastructures gérées par PJCCI.





2.2.2 Activités

Les activités de PJCCI sont réparties dans deux domaines précis, soit les équipes techniques et les directions administratives. Les directions Planification et Expertise, recherche et applications planifient et gèrent les activités ayant trait à la gestion des actifs et à la planification des interventions. La réalisation des projets majeurs est sous la responsabilité de la direction Projets dans une approche matricielle de gestion par projet. La direction Projets est appuyée des directions Ingénierie et Construction, lesquelles fournissent l'expertise requise à la gestion des divers contrats. Ces principaux projets de construction et de réfection touchent les composantes des ouvrages de génie civil et routier tels que les piles, poutres, tabliers, structures en acier, tunnels, fondations, pavage et peinture ainsi que les composantes mécaniques et électriques associées à ces ouvrages. La direction Environnement et développement durable (EDD) appuie les équipes Planification et Projets et voit à la protection et à la valorisation du territoire ainsi qu'à la mise en place de la stratégie de développement durable (SDD).

Ces groupes sont appuyés des équipes en soutien aux projets et à l'amélioration continue et en SST. Le bureau de projets Champlain assure la réalisation du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine et offre son soutien à INFC dans le cadre du projet du CPSCD.

La direction Opérations et entretien est responsable de l'entretien régulier des ouvrages et gère notamment les contrats de déneigement et d'épandage d'abrasifs et de remorquage, le nettoyage et l'entretien des routes, les aménagements paysagers, le remplacement des glissières de sécurité, la réparation des nids-de-poule de même que l'entretien et l'exploitation des systèmes électromécaniques et de l'éclairage routier.

Des directions administratives telles que les Affaires juridiques, l'Approvisionnement, les Finances, les Ressources informationnelles, les Ressources humaines et les Communications soutiennent ces équipes.

La Société octroie des contrats, principalement à des firmes de génie-conseil, pour des services professionnels en inspection, planification, ingénierie et surveillance de travaux et à des entrepreneurs afin de réaliser les travaux de son programme d'entretien majeur. Les activités en recherche et applications sont principalement réalisées avec des entités de recherche et des universités. De plus, diverses firmes de services professionnels variés appuient les directions de la Société dans la réalisation de leurs mandats.

Les services policiers sur le pont Jacques-Cartier, l'autoroute Bonaventure, l'Estacade, le pont SDC et l'autoroute 15 sont assurés par la Sûreté du Québec (SQ) aux termes d'une entente signée en 2019 et à laquelle INFC est également partie. Sur le pont Honoré-Mercier, les services policiers sont assurés par la SQ et les Peacekeepers de Kahnawà:ke, alors que le Service de police de Châteauguay dessert le tunnel de Melocheville.





2.3 SITUATION FINANCIÈRE

Le cadre financier de PJCCI est basé sur l'utilisation optimale des ressources disponibles pour protéger les actifs dont elle a la gestion tout en s'acquittant de sa mission qui est d'assurer la sécurité et la mobilité des usagers, le tout, dans un contexte de saine gestion des fonds publics.

Les dépenses de la Société sont financées par des crédits parlementaires. Ces derniers sont établis en fonction du financement autorisé sur un cycle de cinq ans. Le plan d'entreprise reflète le financement accordé pour le cycle 2023-2028 pour réaliser les travaux de base d'entretien et de maintien d'actifs planifiés, et ainsi assurer la mobilité, la sécurité et la pérennité des infrastructures. En sus des travaux de base, le financement accordé permet la réalisation du projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure jusqu'en 2031-2032.

Puisque certains des actifs de PJCCI ont dépassé leur durée de vie utile, les ressources servent avant tout à effectuer l'entretien et les réfections nécessaires tout en cherchant à bonifier l'offre de services et à proposer des solutions viables en vue de prolonger la durée de vie utile de chacun des ouvrages.

PJCCI utilise une démarche multifactorielle d'évaluation financière de projets basée sur des analyses de sensibilité qui s'appuie également sur une analyse de la capacité maximale d'investissement par structure en fonction des réalités du marché, de la mobilisation des fournisseurs et du maintien de la fluidité de la circulation. Cette approche permet une plus grande exactitude des prévisions financières en vue de préparer une planification budgétaire et une demande de financement ajustée à la capacité de réalisation réelle.

Le [rapport annuel 2021-2022](#) est publié sur le site internet de PJCCI.





3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

La culture en gestion d'actifs a évolué au cours des dernières années. Les gestionnaires d'infrastructures de transport s'éloignent de l'ancienne approche curative (ou réactive) de gestion des infrastructures sous leur responsabilité et adoptent aujourd'hui une approche préventive (gestion d'actifs proactive) en s'attaquant au problème de détérioration par des programmes de réfection planifiés, systémiques et en temps opportun.

L'amélioration de la durabilité des ponts par leur réfection est un domaine relativement nouveau et émergent où des acteurs comme PJCCI explorent différentes approches. Les infrastructures sous sa responsabilité ont entre 50 et 92 ans. Certains ouvrages ont atteint la fin de leur durée de vie, en tout ou en partie, et nécessitent, pour assurer la mobilité et la sécurité des usagers, des investissements majeurs pour leur maintien à long terme.

Dans le contexte montréalais actuel, la Société joue un rôle essentiel dans le quotidien de milliers d'usagers dont les modes de transport sont en constante évolution. Ses infrastructures sont incontournables dans le paysage montréalais et dans l'économie de cette ville insulaire.

3.1 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Dans l'exécution de sa mission, PJCCI doit composer avec des facteurs internes et externes qui sollicitent ses différentes forces, créent des opportunités, posent des défis et ont une incidence sur ses principaux risques. Après avoir déterminé ces facteurs, PJCCI les suit et adapte ses activités et sa planification en conséquence.


3.1.1 Environnement externe

Démarche participative – PJCCI réalise plusieurs projets à fort impact sur l'espace public et la mobilité. Aussi, afin d'assurer l'avancement de ces projets selon les échéanciers ainsi qu'une gestion proactive du risque réputationnel, PJCCI s'est dotée d'une démarche participative dans le but de structurer les activités de consultation et d'information auprès de divers publics. La démarche touche essentiellement trois groupes: des partenaires (municipalités, ministères et autres partenaires institutionnels), des parties prenantes (associations, groupes d'intérêts, etc.), ainsi que le grand public. Selon le projet, le type de travaux et le secteur, la Société déploie divers moyens pour assurer la communication transparente et des échanges constructifs avec ces publics.

Dans le cadre des grands projets de la Société, un processus corporatif de relations avec les parties prenantes a été élaboré et mis en place par l'équipe d'EDD, et ce, parallèlement à l'intégration des nouvelles pratiques dans les projets en cours. Cette approche permet de développer les compétences dans l'action tout en adaptant en continu les outils corporatifs. Par ailleurs, étant donné la localisation stratégique des terrains et structures sous sa gestion, PJCCI est aussi sollicitée et appelée à collaborer avec les promoteurs de projets structurants tels que le REM.

En termes de gestion de la mobilité, la Société doit coordonner et planifier ses activités en collaboration avec de nombreux partenaires, ajoutant ainsi un niveau de complexité à ses activités et à la réalisation de ses projets. Parmi ces partenaires, citons notamment des partenaires fédéraux, des gouvernements et des organismes provinciaux et municipaux dont Mobilité Montréal qui coordonne les grands chantiers de la région métropolitaine, le ministère des Transports du Québec (MTQ), de même que des partenaires privés tels que le Groupe Signature sur le Saint-Laurent (SSLG).

De plus, PJCCI assure les liens avec les médias et échange avec les usagers, les résidents concernés ainsi que des élus, par une communication régulière, fréquente et transparente sur les travaux et les enjeux. Cette communication permet notamment aux usagers des réseaux routier et de mobilité active d'opter pour de nouveaux itinéraires ou d'utiliser le transport collectif lors de travaux majeurs.



Le pont Honoré-Mercier est de juridiction fédérale sur la section qui traverse le territoire de Kahnawà:ke, et de juridiction provinciale sur la section au-dessus du fleuve Saint-Laurent. Les travaux de réfection touchant la section fédérale sont exécutés par les entrepreneurs et travailleurs issus des Premières Nations, cet état de fait découle du Décret C.P. 2675 daté du 7 décembre 1932. Depuis plusieurs années, PJCCI a adopté une approche collaborative et inclusive avec le Mohawk Council of Kahnawà:ke (MCK) et la population afin d'assurer l'acceptabilité sociale de ses projets. Au quotidien, l'entretien régulier de l'ensemble du pont, dont la gestion de la circulation, les services de remorquage, de déneigement et de déglacage, relève du gouvernement du Québec (MTQ).

Environnement légal – Dans un contexte de marchés concurrentiels et de travaux considérés complexes et à haut risque, les enjeux liés au traitement équitable des soumissionnaires, à la probité des entrepreneurs, consultants et fournisseurs, aux réclamations et à la santé et sécurité sur les lieux de travail sont importants.

L'entrée en vigueur progressive, débutée le 1^{er} novembre 2021, du *Règlement concernant la traçabilité des sols contaminés excavés* (Québec) aura vraisemblablement un impact sur les contrats de construction de PJCCI comportant une gestion de sols contaminés. Toujours sensible aux impacts environnementaux de ses travaux, et même avant l'entrée en vigueur de ce règlement, PJCCI exigeait la traçabilité des sols contaminés excavés dans le cadre de ses projets majeurs, dont le projet de déconstruction du pont Champlain d'origine.

PJCCI est proactive et voit en amont à mettre en place ou mettre à jour ses politiques et programmes internes et à se faire appuyer par des experts en prévision de l'amendement ou de l'entrée en vigueur des lois et règlements qui lui sont applicables.

Environnement et Développement durable (EDD) – En 2008, le gouvernement du Canada officialisait son engagement à l'égard du développement durable en adoptant la *Loi fédérale sur le développement durable* (LFDD). La LFDD était renforcée en 2020, obligeant un plus grand nombre d'entités gouvernementales à contribuer à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) et à mettre en œuvre des plans de développement durable afin, notamment, d'améliorer le bilan du Canada en matière de réduction des gaz à effet de serre (GES). À sa demande, PJCCI était alors ajoutée à l'annexe de la LFDD et devenait assujettie à celle-ci.

Face à l'émergence des impacts liés aux changements climatiques et à l'augmentation des émissions des GES, le gouvernement du Canada a répondu aux préoccupations des citoyens en bonifiant sa SFDD. La nouvelle SFDD 2022-2026 adresse en effet tous les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies, englobant ainsi les trois dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale) et adopte une approche plus coercitive, rendant la contribution à trois objectifs de développement durable obligatoire.

L'adhésion des organisations au développement durable n'est désormais plus un choix, elle s'impose.

Ainsi, dès 2017, la Société émettait un premier plan d'action visant à mettre en place des pratiques de développement durable exemplaires regroupées en cinq axes principaux, soit :

- + La gouvernance, qui regroupe les orientations stratégiques, la gestion des risques, l'éthique et la transparence;
- + La responsabilité environnementale, qui regroupe la gestion de l'environnement et la lutte aux changements climatiques;
- + La sécurité au niveau du service, qui regroupe la santé et la sécurité;
- + La conception durable au niveau des infrastructures, qui regroupe la planification durable, et
- + La contribution socio-économique, qui regroupe les partenariats et la collaboration et la mobilité durable.

Depuis plus de cinq ans, la Société intègre dans ses énoncés de mission et de vision, les concepts fondamentaux du développement durable. De plus, elle intègre les enjeux environnementaux ainsi que les consultations avec les parties prenantes dans ses pratiques corporatives et dans la réalisation de ses projets d'infrastructures afin de favoriser l'engagement de la population dans ces projets et minimiser l'impact des travaux sur l'environnement. Deux risques corporatifs ont été identifiés à cet égard et priorisés, à savoir « *Relations avec les parties prenantes* » (risque no 9) et « *Protection de l'environnement* » (risque no 25), et plus d'une dizaine de mesures d'atténuation sont en place pour mitiger ces risques.

L'engagement de la Société en matière d'environnement et de développement durable s'exprime par une politique interne qui encadre la protection de l'environnement, le développement durable et les relations avec les partenaires et les parties prenantes. Un comité se réunit périodiquement et veille à l'atteinte des objectifs fixés dans la SDD de PJCCI. Cette stratégie comprendra pour 2023-2027 un plan d'action pluriannuel contribuant à six objectifs de la SFDD 2022-2026 :



Les actions que la Société met en place pour atteindre ses objectifs en matière de développement durable sont regroupées selon les thèmes suivants :


1. Gouvernance d'entreprise :

- + La Société porte une grande attention à la gestion des risques, la reddition de comptes et la conduite éthique, tout en mettant de l'avant une culture axée sur les bonnes pratiques en environnement, développement durable et relations avec les parties prenantes.
- + Principales actions :
 - S'assurer que ses activités et celles de ses partenaires sont réalisées de manière éthique et transparente conformément aux lois et règlements applicables ainsi qu'aux meilleures pratiques en vigueur notamment avec la mise en place d'un code de conduite et d'éthique des fournisseurs.
 - Gérer les risques de manière préventive et systémique en s'assurant de couvrir tous les risques économiques, sociaux et environnementaux.

2. Responsabilité environnementale :

- + La Société est engagée à restreindre l'impact de ses projets sur l'environnement en mettant en place des mesures d'atténuation. Elle participe activement à la préservation et à la valorisation des écosystèmes à proximité des infrastructures dont elle assure la gestion.

PJCCI procède, entre autres, à la caractérisation environnementale des terrains sous sa responsabilité de façon ordonnée. En plus de voir à protéger l'environnement, ce programme permet de mieux prévoir les coûts des projets reliés à la gestion des sols contaminés ainsi qu'à



définir de façon proactive, au stade de la planification, les méthodes et les échéanciers requis afin d'assainir ses propriétés.

PJCCI participe au PASCFC administré par Environnement et Changement climatique Canada (ECCC). En termes de sites contaminés, PJCCI gère un partenariat public-privé dans le secteur Ouest de l'autoroute Bonaventure, en collaboration avec le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques du Québec et collabore aussi avec des partenaires et d'autres parties prenantes pour évaluer la contamination et mettre en œuvre des plans d'atténuation.

PJCCI a également mis sur pied un programme de suivi de la biodiversité et de mise en valeur du territoire qui se poursuit en continu et prévoit des mises à jour régulières de ses connaissances. Certains oiseaux migrateurs nichent sur ses structures, en particulier le faucon pèlerin et l'hirondelle à front blanc. La Société a mis en place un plan de gestion de l'avifaune pour assurer la protection des différentes espèces dans le cadre de la réalisation de ses travaux.

+ Principales actions :

- Se doter d'un système de gestion environnementale (SGE);
- Assurer la protection de la biodiversité sur et aux abords des infrastructures;
- Favoriser la gestion des sols et des eaux contaminées ainsi que des matières résiduelles dans une approche de développement durable;
- Développer un plan de résilience pour les infrastructures en lien avec les changements climatiques;
- Augmenter le niveau de connaissance quant aux enjeux liés à la protection, la préservation et la valorisation de la biodiversité, ainsi qu'à la gestion des terrains contaminés.

3. Conception durable des infrastructures :

- + La Société conçoit ses projets d'infrastructures selon une approche de développement durable conformément à sa mission et dans le but de prolonger la durée de vie des actifs dont elle est responsable en se basant sur les principes de la norme *Envision*. Pour ce faire, la Société intègre en amont de ses projets les concepts du développement durable, de même que l'innovation. Elle a également mis en place une approche d'acquisition de biens et services basée sur les bonnes pratiques encadrées par un guide d'approvisionnement responsable.


+ Principales actions :

- Intégrer les concepts du développement durable durant les phases de planification et de conception des projets;
- Améliorer la durabilité des actifs par le biais de projets de recherche et développement;
- Mettre en place des mesures d'atténuation aux impacts potentiels des changements climatiques;
- Améliorer son offre de services en mobilité par une approche intégrée de développement du transport actif.

4. Contribution socio-économique :

- + En tant que gestionnaire d'infrastructures majeures dans la grande région de Montréal, la Société contribue à l'activité économique et participe au rayonnement positif des communautés locales et régionales. La Société participe à la création de valeurs sociales partagées et ce, autant avec ses employés qu'avec ses partenaires et parties prenantes.





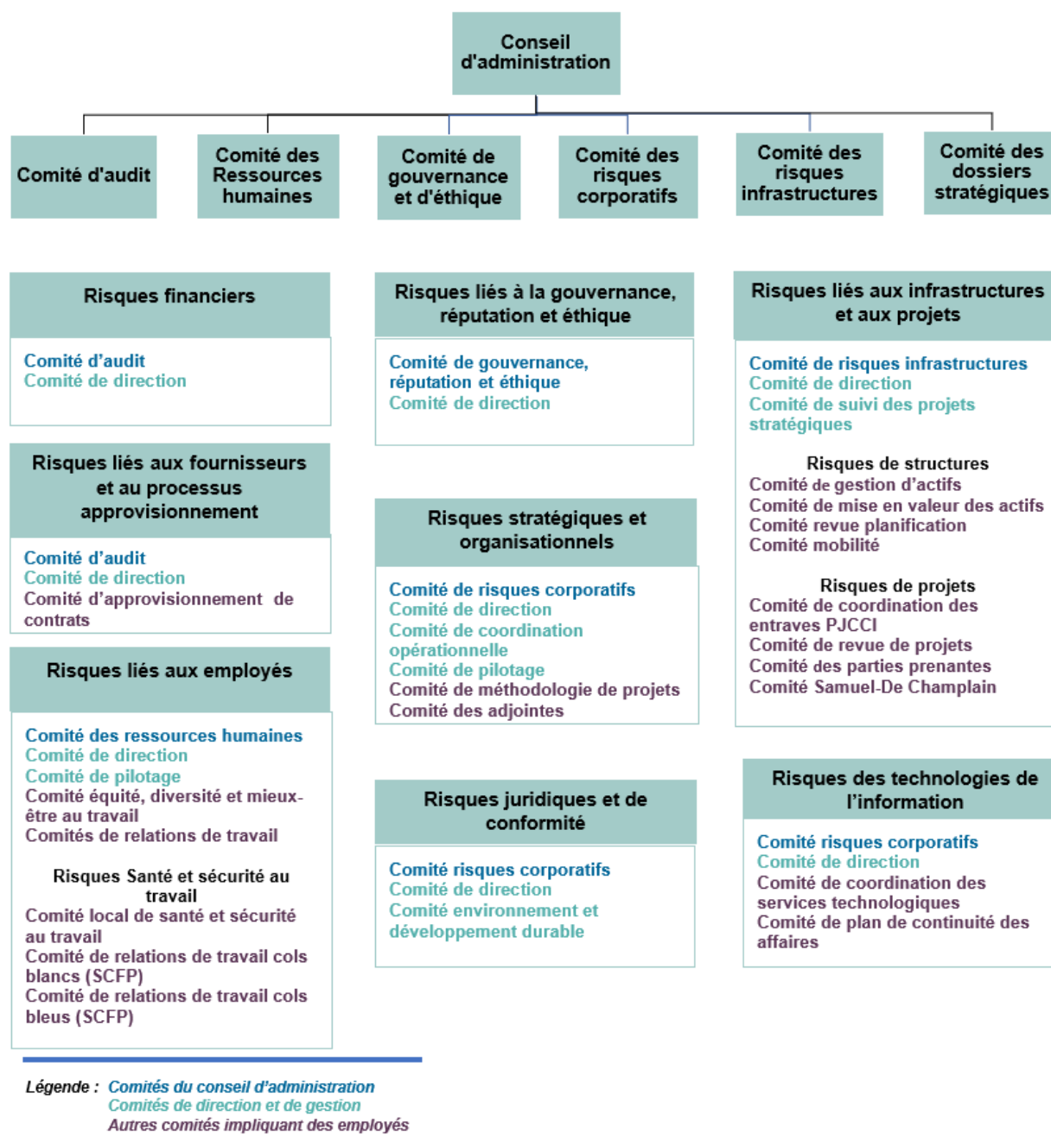
+ Principales actions :

- Favoriser l'impact positif de ses activités dans les communautés;
- Formaliser une démarche participative avec les communautés, incluant les Premières Nations, pour ses projets stratégiques;
- Participer et collaborer avec des groupes de travail et la communauté scientifique afin de partager les pratiques innovantes en recherche et applications.

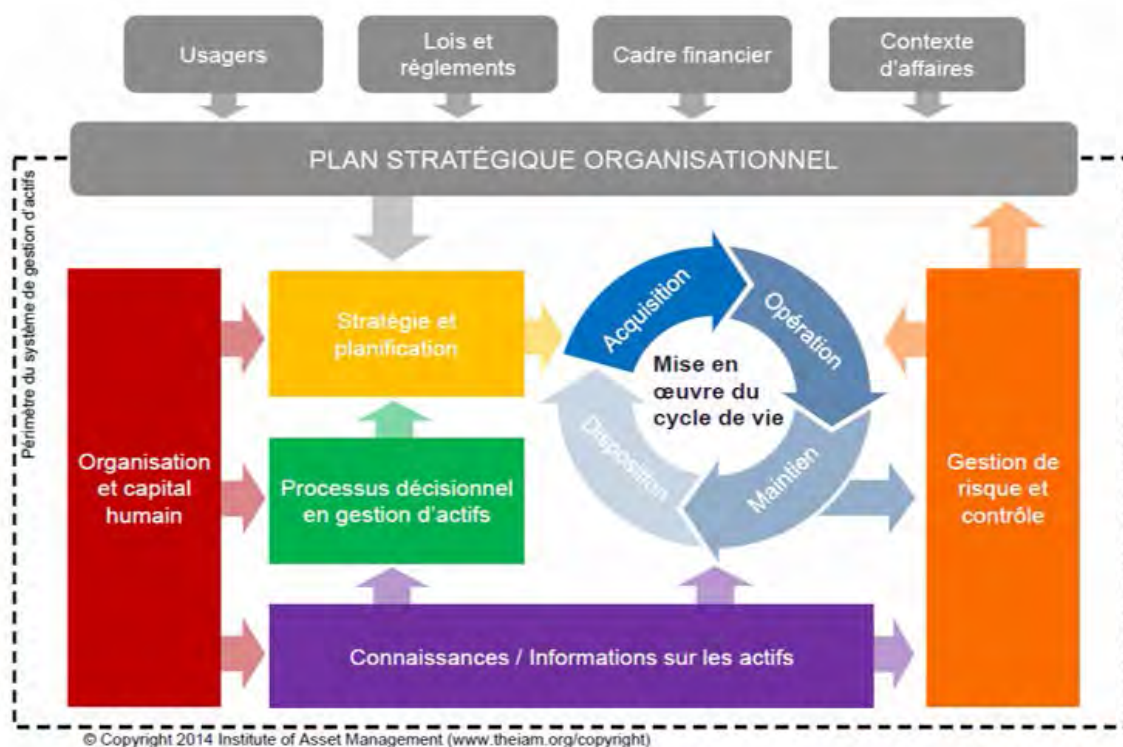


3.1.2 Environnement interne

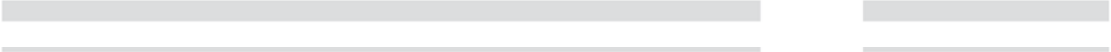

Structure de gestion interne de PJCCI



Gestion des actifs – PJCCI poursuit son développement pour devenir chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité et d'acteur social et urbain. L'optimisation des investissements dans la réfection et le remplacement de structures passe par un approfondissement des connaissances et la numérisation des données nécessaires à la prise de décision et la justification des investissements. PJCCI préconise une approche transversale en matière de gestion d'actifs où l'ensemble des directions collabore à la mise en place des meilleures pratiques en s'inspirant du modèle de l' « Institute of Asset Management » (IAM) et de la norme ISO 55000. L'exercice d'évaluation de maturité effectué au cours de 2020-2021 positionne PJCCI à une note globale moyenne de 2,2 / 3, c'est-à-dire « en développement ». Suivant cette deuxième évaluation de maturité, la Société procède actuellement à l'élaboration d'un plan stratégique en gestion d'actifs et d'un plan d'action afin de poursuivre de façon proactive son développement en gestion d'actifs.



Approche systémique – Dans un premier temps, un diagnostic de maintien d'actifs assure l'intégration des données d'inspection, d'études de capacité portante, d'instrumentation ainsi que d'autres études spécialisées. Ce premier volet permet de dresser des bilans complets d'état et de comportement des actifs. Dans un deuxième temps, un diagnostic de fonctionnalité d'actifs assure l'intégration des données de mobilité, d'intégration urbaine, environnementale, de développement durable et socio-économique. Une fois combinés, ces deux diagnostics servent comme intrant permettant l'élaboration de plans directeurs d'investissement à moyen et à long terme dans le but d'assurer la sécurité, la pérennité et la fonctionnalité de l'actif tout au long de son cycle de vie. En dernier lieu, les plans directeurs permettent de définir la planification des projets et des investissements majeurs dans le temps. Ces projets sont par la suite réalisés par les équipes techniques qui s'assurent de mettre en place les actions requises.



Gestion intégrée des risques – En 2018-2019, PJCCI s'est engagée dans une démarche d'implantation d'un cadre de gestion des risques corporatifs tel que prévu au plan d'action du plan stratégique depuis 2017-2018. L'objectif de cette démarche était de permettre à PJCCI de cerner les principaux risques corporatifs et d'établir des mesures d'atténuation en vue de traiter les secteurs à risque élevé.

PJCCI a développé son profil de risques selon la méthode de gestion intégrée des risques basée sur le cadre intitulé « *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* » du COSO (« Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission »). Ce cadre lui permet d'avoir une vue d'ensemble de ses principaux risques ainsi qu'une compréhension commune de son contexte opérationnel.

Les principales actions en gestion de risques comprennent notamment :

- + La mise en place d'une politique de gestion intégrée des risques corporatifs (GIRC);
- + L'élaboration d'un guide de mise en œuvre de la GIRC;
- + Des processus de GIRC, tous stockés dans un répertoire numérique exclusif à la GIRC et mis à la disposition des employés;
- + Le développement continu d'une méthodologie d'évaluation interne de la sévérité des risques corporatifs et d'identification des risques émergents pour chacune des catégories de risques;
- + La détermination de l'appétit et de la tolérance aux risques;
- + La formation des employés.

La démarche pour déterminer l'appétit et la tolérance aux risques a débutée à la fin du premier trimestre de 2022-2023. PJCCI a opté pour une approche participative. Ainsi, des équipes multidisciplinaires ont été formées pour définir les énoncés pour chaque catégorie de risques corporatifs. Ces énoncés ont ensuite été soumis et approuvés par le conseil d'administration de la Société (le Conseil) à la fin de l'année 2022-2023.

Il s'agit donc d'un processus permanent, dynamique et évolutif qui fait dorénavant partie de la culture de la Société et qui contribue efficacement à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

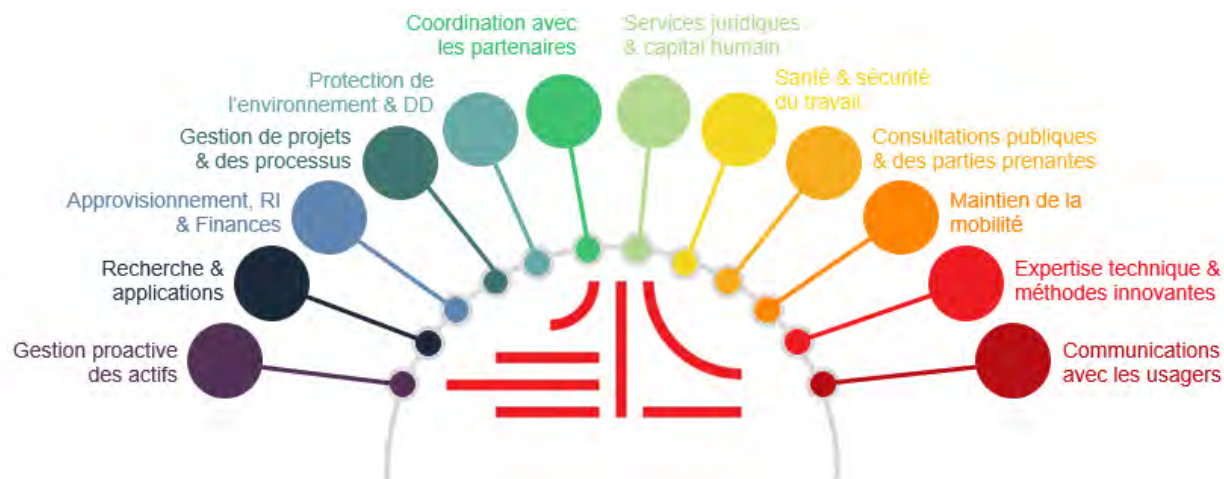
L'approche est décrite à l'annexe 4.

Ressources humaines – L'augmentation du taux de roulement du personnel touche plus que jamais l'ensemble des entreprises au Québec. PJCCI n'échappe pas aux nombreux défis d'attraction et de rétention de candidats qualifiés dans un marché du travail en pénurie de main-d'œuvre. PJCCI doit maintenir son expertise pour faire face à ces défis et continuer à veiller à la sécurité et la pérennité des infrastructures vieillissantes.

Prévue en 2025, la fin du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine dans son ensemble (incluant tous les lots), constitue un moment charnière, propice à la bonification du portfolio d'actifs et de responsabilités de la Société en appui aux orientations et objectifs du gouvernement du Canada.

Basé sur une solution clé en main, le modèle d'affaire de PJCCI assure la gestion d'infrastructures majeures en y intégrant l'ensemble des disciplines de la Société.






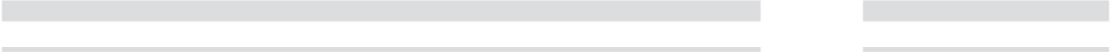
Le modèle d'affaires de la Société permet ainsi de :

- + Démarrer facilement des projets, par son agilité;
- + Assurer la gestion proactive des enjeux liés aux changements climatiques;
- + Entretenir d'excellentes relations avec les Premières Nations;
- + Contribuer à la création de centaines d'emplois directs et indirects;
- + Assurer une saine gestion des fonds publics ainsi que la protection du bien public.

La bonification du portfolio de la Société permettrait de maintenir l'expertise pointue développée au cours des 10 dernières années au sein de ses effectifs et de l'appareil fédéral au Québec, et de continuer à appuyer le gouvernement de façon efficiente et rigoureuse dans la gestion d'autres projets ou actifs.

PJCCI poursuit la mise en place de plusieurs initiatives, qui se résument en six priorités de gestion, permettant ainsi de recruter et de retenir le personnel qualifié, permanent ou temporaire, pour répondre à ses besoins névralgiques. Afin de se doter d'une main-d'œuvre qualifiée et de combler les postes clés laissés vacants, il est important pour PJCCI de continuer à stimuler le développement et l'engagement des employés dans un environnement innovant, sain et collaboratif, en lien avec son Plan stratégique *Destination 2024*. Toujours en action, PJCCI vise à :

- + Établir un plan de main-d'œuvre (PMO) dynamique dans le but d'identifier les compétences clés et les aspirations des employés, favorisant ainsi leur évolution professionnelle, et mettre en œuvre un plan de relève afin d'assurer que les postes clés sont comblés, advenant un départ;
- + Accompagner les équipes dans la mise en place des activités/initiatives d'amélioration pour une démarche de partenariat;
- + Élaborer un plan d'action afin de promouvoir les éléments distinctifs de PJCCI, les faire rayonner et démarquer PJCCI comme Employeur de choix;
- + Soutenir l'équipe de direction dans les initiatives visant à accroître le niveau de mobilisation des employés;

- 
- 
- + Établir et déployer, en collaboration avec les comités internes, des plans d'action corporatifs concernant les priorités ministérielles suivantes :
 - o Politique de santé et mieux-être au travail;
 - o Prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail;
 - o Bâtir une fonction publique diversifiée (multiculturalisme);
 - + Établir un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024.

Les conventions collectives des deux syndicats, soit le Syndicat des travailleuses et travailleurs (CSN) - cols bleus et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4102 - cols blancs, qui ont été renouvelées jusqu'au 31 décembre 2025, permettent d'offrir des conditions de travail visant la rétention du personnel et le maintien d'un climat de travail propice à l'évolution de PJCCI. Tous les employés sont couverts par des programmes et divers avantages sociaux, notamment un programme d'invalidité dont les coûts sont défrayés en partie par la Société, et ils sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique (le Régime).

Au cours de l'année 2022-2023, la Société a réalisé la seconde phase (la phase qualitative) de la revue de ses besoins en main-d'œuvre afin de cibler les domaines les plus porteurs et adapter les compétences aux besoins et responsabilités futurs. PJCCI souhaite conserver les expertises pointues et diversifiées qui font la force de l'organisation, en plus de permettre à la Société de réaliser de nouveaux mandats au bénéfice du gouvernement du Canada.

À cet effet, PJCCI a été mandatée pour évaluer l'état du pont de Québec et, de concert avec INFC, elle évalue son implication dans la gestion de la Convention relative au projet du CPSDC (CRP).

Au cours de la seconde moitié de l'année 2022-2023, PJCCI a préparé et procédé au lancement de la première phase de sa Marque employeur, basée sur des éléments distinctifs qui reflètent l'expérience employé au sein de l'organisation.

Le travail d'équipe, central à son succès, fait partie de l'identité de PJCCI tout comme la rigueur et l'expertise dans les structures.


Ressources informationnelles (RI) – La direction RI est responsable de trois risques corporatifs priorisés.

Le risque « *Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion* » consiste à exploiter et faire évoluer adéquatement les infrastructures technologiques, les applications et les informations afin d'assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité de ceux-ci.

Les processus d'exploitation, documentés selon la norme « Information Technology Infrastructure Library » (ITIL), sont en amélioration continue. De plus, un plan directeur informatique (PDI) a été élaboré pour la période 2022-2024 comprenant plusieurs projets opérationnels. La direction RI a entamé en 2022-2023 la rédaction d'un plan stratégique qui vise à aligner les RI avec les orientations stratégiques pour soutenir aussi bien les opérations que la prise de décisions. À cet effet, les indicateurs de rendement intitulés « disponibilité des systèmes critiques » ainsi que « la maturité de la gestion des données » sont suivis respectivement sur une base trimestrielle et annuelle.

Le risque « *Sécurité des systèmes d'information* » consiste à protéger les ressources informationnelles. En plus de l'étroite collaboration avec le Centre canadien pour la cybersécurité, le programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes (PASTIS) a été mis en place en 2020-2021 et se poursuivra jusqu'en 2025-2026. On y retrouve entre autres, la sensibilisation des utilisateurs, les tests d'intrusion, le renforcement de la sécurité des infrastructures et la gouvernance infonuagique. À cet effet, l'indicateur intitulé « la maturité de la sécurité » est suivi sur une base annuelle.





Le risque « *Interruption ou défaillance des systèmes* » consiste à assurer le bon fonctionnement des systèmes afin de contribuer à la continuité des affaires. L'indicateur de rendement de performance intitulé « la maturité de la continuité des affaires » est suivi sur une base annuelle.

Tel que mentionné ci-dessus, la direction RI a débuté la rédaction d'un plan stratégique en RI dont la vision sera de mettre en place une capacité numérique en adéquation avec les recommandations de l'architecture d'entreprise gouvernementale et en conformité avec les lois applicables. Ce plan stratégique, intitulé Programme Convergence, a comme objectif de cartographier et d'optimiser l'ensemble des flux d'informations ainsi que leur interopérabilité.

Régime d'audit de conformité et de performance – L'auditeur de PJCCI est le vérificateur général du Canada. Le vérificateur général effectue un audit annuel des opérations de PJCCI en conformité avec la LGFP afin de vérifier que les états financiers sont présentés fidèlement selon les principes comptables reconnus et que les opérations de PJCCI ont été effectuées en conformité avec la LGFP, l'acte constitutif et le règlement administratif de PJCCI.

En vertu de la LGFP, PJCCI doit par ailleurs faire procéder à un examen spécial de ses activités aux 10 ans. En août 2020 avait lieu le lancement d'un examen spécial dirigé par la vérificatrice générale du Canada, qui s'est déroulé jusqu'au quatrième trimestre de 2021-2022.

Le rapport de l'examen spécial a été déposé et présenté au Conseil d'administration de PJCCI en avril 2022, de même qu'au ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités et au président du Conseil du Trésor en mai 2022. Le rapport présente des résultats satisfaisants et confirme que la Société possède des systèmes et des pratiques performantes liés à la gestion de ses actifs. Les recommandations portent sur quatre grandes thématiques, notamment, la gouvernance, les indicateurs de rendement, l'appétit et la tolérance aux risques et les leçons apprises en gestion de projet. Elles ont toutes été accueillies favorablement par PJCCI.

Un plan d'action détaillé a été déposé le 20 janvier 2023 au Comité permanent des comptes publics faisant suite aux dix recommandations dudit rapport. Chacune d'elle a été adressée par une ou plusieurs actions précises et en date de l'émission de la lettre, près de 30 % des actions étaient déjà complétées. En date du 31 mars 2023, c'est plus de 80 % des actions qui ont été implantées et le suivi des actions en cours et à venir se fera jusqu'à la fin de la mise en œuvre complète du plan d'action détaillé prévue en novembre 2023.

PJCCI développe des plans d'audits internes de performance de ses opérations sur plusieurs années dans le but de déterminer, entre autres, si ses systèmes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance lui permettent de s'acquitter de sa mission de façon efficiente et efficace en conformité avec la législation applicable. Pour les réaliser, PJCCI retient les services de firmes externes.

L'ensemble des 22 mandats prévus au plan quinquennal d'audits internes de 2016-2021 ont été complétés et plus de 93 % des actions qui en ont découlé ont été complétées. Le dernier audit, réalisé sur le bilan de santé du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine, a été complété avec une note parfaite, sans aucune recommandation.

En 2022-2023, PJCCI a choisi d'auditer l'évaluation de la maturité de la SST. Une nouvelle planification quinquennale pour la période 2023 à 2028 d'audits internes sera élaborée et déposée au comité d'audit de PJCCI pour recommandation au Conseil au cours de l'année 2023-2024.



3.2 ENJEUX

La priorité de PJCCI est d'assurer la mobilité des usagers et des biens, ce qui passe par la sécurité constante des structures sous sa responsabilité. L'âge des infrastructures et le financement pour en assurer l'entretien et la réfection sont des risques réels pour la Société.

En effet, les ponts et autres ouvrages gérés par la Société sont âgés et exposés depuis des années à une circulation lourde, à des conditions climatiques rigoureuses et à l'utilisation abondante de sels de voirie. Afin de déterminer l'état réel de ses structures et leur niveau d'endommagement, PJCCI s'est dotée d'un plan de gestion et d'inspection. Les inspections, les études de capacité portante et l'instrumentation sont les sources principales d'informations permettant à PJCCI de gérer les risques associés à la sécurité des ouvrages, de prioriser les interventions et de préparer un plan d'investissement sur une période de 15 ans. Les travaux sont déterminés dans une perspective à plus long terme, visant à assurer la pérennité des ouvrages et prolonger leur durée de vie utile selon la vision établie par PJCCI pour chacun d'eux.

Dans la région métropolitaine de Montréal, les autorités municipales et le gouvernement du Québec ont de grands projets d'infrastructures en cours ou en planification. Ce volume de travaux ainsi que la pénurie de la main-d'œuvre sur le marché font en sorte que PJCCI doit concurrencer ces employeurs pour embaucher et retenir des professionnels et techniciens ainsi que pour attribuer des contrats aux firmes d'ingénierie et entrepreneurs afin d'exécuter son programme de travaux. La durée et le coût de ces travaux peuvent être influencés par ce marché où la compétition est très féroce eu égard au nombre et à l'envergure des chantiers routiers en cours et planifiés, notamment les projets du REM et du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine.

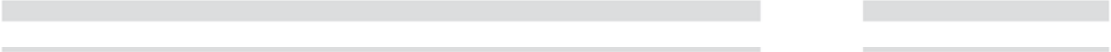

De plus, dû à la courbe démographique, le marché prévoit un départ à la retraite d'environ 22 % de la main-d'œuvre du secteur de la construction non résidentielle d'ici 2029 (référence : Construforce Canada - Points saillants 2020-2029). Le marché devrait retrouver un certain équilibre à moyen terme.

PJCCI est également impactée par la hausse importante des prix des matériaux essentiels et des coûts de la main-d'œuvre qualifiée. PJCCI constate également des pressions et des pénuries dans les chaînes d'approvisionnement qui font en sorte qu'il est plus difficile de se procurer les matériaux nécessaires à l'entretien de ses ouvrages.

À titre de gestionnaire et d'opérateur du pont Champlain d'origine et de l'autoroute 15 depuis 1978, PJCCI a été et est toujours sollicitée dans le cadre du projet du CPSDC. Une entente de collaboration entre PJCCI et Sa Majesté du Chef du Canada (représentée par INFCC), qui fait partie intégrante de la CRP entre le gouvernement fédéral et le PP, a été signée à cet égard le 4 mars 2015.

PJCCI a mis en place et poursuit le développement d'un programme de gestion de la SST. Ce programme démontre l'engagement de la Société dans l'implantation d'une culture « Zéro Blessure par Choix ». De plus, en collaboration avec le Comité local SST, la direction SST structure la gestion de la SST par des processus, procédures et instructions afin d'atteindre le meilleur niveau de culture SST. La gestion de la SST par PJCCI englobe également les entrepreneurs et consultants par l'entremise de leurs contrats. Des ajustements et des clarifications sont continuellement apportés aux contrats afin de bien définir le rôle du maître d'œuvre, du surveillant des travaux et de PJCCI dans le but de diminuer les risques en SST lors de l'exécution des travaux. De plus, PJCCI a instauré un système de préqualification des entrepreneurs et des consultants afin de s'assurer qu'ils possèdent un niveau de culture SST qui correspond aux exigences de PJCCI avant même de se voir octroyer un contrat réduisant ainsi grandement les risques que survienne un accident grave sur ses structures.

PJCCI a une capacité et une autorité de production de recettes réduites, autres que l'installation possible de péages, fondée sur la politique de l'utilisateur payeur, décision stratégique qui relève du gouvernement.



Sa source de financement provient principalement des crédits parlementaires. PJCCI a reçu du financement jusqu'en 2022-2023, mitigeant ainsi les risques associés à la dégradation des ponts et structures. En dépit des investissements importants effectués au cours des dernières années, PJCCI reste aux prises avec des déficits critiques à long terme au niveau des infrastructures. Ses projets majeurs sont principalement réalisés via des contrats pluriannuels. L'absence d'engagement de financement sur plusieurs années limite le pouvoir de PJCCI de démarrer de tels projets majeurs et d'accorder ces contrats pluriannuels, ce qui pourrait entraîner des retards dans la planification opérationnelle, une augmentation des coûts, des retards de réalisation et une possible diminution de la mobilité.

Pour ce qui est des projets en lien avec les eaux souterraines contaminées du secteur de l'autoroute Bonaventure, malgré le financement reçu pour les années 2018-2019 à 2022-2023 et les fonds du PASCF, le besoin d'un financement à long terme sur une période de 15 ans, ayant débuté en 2016-2017, est impératif.

PJCCI est assujettie à la LFDD depuis 2020 et, à ce titre, contribue à la SFDD afin de permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs. Ses enjeux de développement durable sont ainsi alignés avec les orientations du gouvernement.

La Société collabore avec INFC pour identifier ses besoins financiers à court et à long terme. PJCCI a bénéficié d'investissements importants pour des besoins particuliers liés aux actifs ou aux besoins d'exploitation à court terme, mais des projets importants à venir ne sont actuellement pas financés tels que le programme de maintien d'actifs de l'Estacade ainsi que le volet sismique et l'élargissement de la piste cyclable du pont Honoré-Mercier et celle du pont Jacques-Cartier. Ces projets sont en évaluation. Les besoins de financement à long terme sont identifiés à la planification décennale du plan d'entreprise (annexe 3).



4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS

4.1 OBJECTIFS

Le plan d'entreprise intègre des nouvelles réalités qui demandent une réflexion quant aux investissements futurs, afin d'assurer que les infrastructures gérées par PJCCI répondront aux besoins d'aujourd'hui et de demain dans une perspective de développement durable qui s'adapte aux réalités sociales et urbaines. Il ne s'agit plus de réparer ou de refaire comme l'existant, mais de bonifier l'offre de services et de proposer des solutions viables et innovantes en vue d'assurer la pérennité de chacun des ouvrages dans un contexte où l'acceptabilité sociale est devenue un impératif à la réalisation des projets.

4.1.1 Objectifs stratégiques corporatifs

Les cinq orientations du Plan stratégique *Destination 2024* énumérées ci-dessous démontrent la volonté de PJCCI de se démarquer en centrant ses actions sur le développement et l'engagement des équipes, la mobilité des usagers, la performance organisationnelle, la gestion intégrée des risques et l'innovation. Ce plan stratégique permettra à la Société de se positionner comme chef de file en gestion d'infrastructures majeures et comme employeur de choix.



4.1.2 Objectifs opérationnels liés aux actifs

Les objectifs opérationnels liés aux actifs de PJCCI se déclinent comme suit :

- + Aligner les plans d'intervention et d'investissement avec les orientations stratégiques du gouvernement du Canada et la SFDD;
- + Réaliser la surveillance des actifs et déterminer les besoins d'investissements en fonction du cycle de vie, de la fonctionnalité et des risques, et réaliser les travaux selon le financement disponible;
- + Améliorer l'exploitation et l'entretien en adoptant des mesures innovatrices au niveau des méthodes d'inspection, d'entretien et de construction et considérer les enjeux de réalisation et les investissements réalisés par nos partenaires pour apporter des solutions intégrées pour les usagers;
- + Assurer la pérennité des liens routiers ainsi qu'un passage sécuritaire et efficace, tout en assurant la mobilité, selon une approche de développement durable.

Les projets identifiés « En évaluation » correspondent à un ou plusieurs des critères suivants :

- + Le détail des interventions à réaliser n'est pas suffisamment documenté et demeure hypothétique à ce jour;
- + D'autres études ou validations sont requises pour statuer sur l'avenir souhaité de l'ouvrage visé;

- + Des dossiers d'affaires sont requis pour valider le financement et la réalisation de ces projets;
- + Des questions peuvent se poser quant à savoir s'il est de la responsabilité de PJCCI de réaliser ces travaux.

4.2 ACTIVITÉS

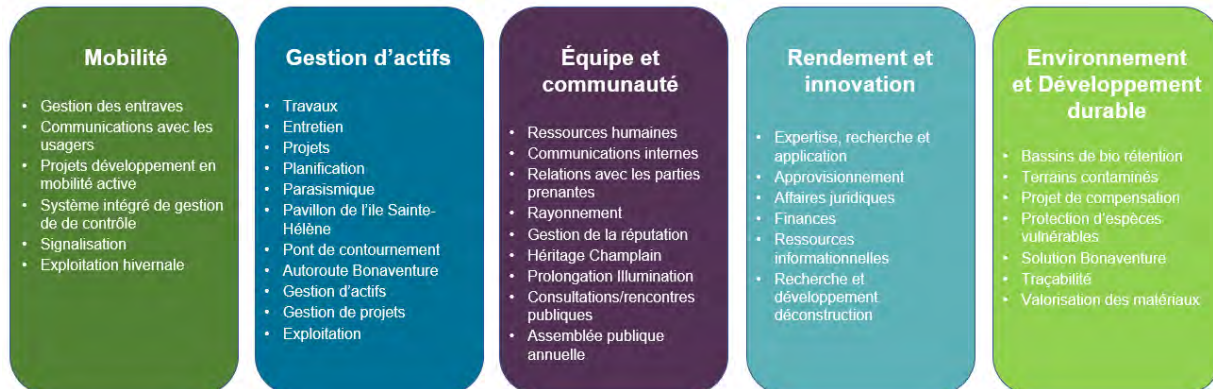
4.2.1 Activités liées à la planification stratégique

Dans le cadre de la démarche de mise en œuvre du Plan stratégique *Destination 2024*, débutée à l'automne 2019, PJCCI entame la quatrième et dernière année de réalisation de son plan d'action. Ce plan continue à mobiliser l'ensemble des employés en vue d'assurer leur compréhension, leur engagement et leur implication dans les activités.

L'avancement et les résultats du plan d'action sont régulièrement partagés avec le Conseil et les employés. D'ailleurs, les plans de performance des employés reprennent les objectifs d'entreprise directement liés aux cinq orientations stratégiques et comportent un plan de développement professionnel adapté au maintien des compétences requises à la lumière des résultats de la deuxième phase du PMO. L'annexe 2 du présent résumé du plan d'entreprise illustre les principaux indicateurs de rendement élaborés en vue de mesurer le succès de la *Destination 2024*.

4.2.2 Activités liées aux structures

Stratégie et axes d'intervention



Mobilité

La Société assure le déplacement efficace des individus et de la marchandise sur les infrastructures à travers plusieurs modes de transport et maintient une vue sur l'ensemble du réseau Montréalais.

PJCCI s'est dotée d'une orientation stratégique qui est d'agir en leader innovant et proactif en mobilité au profit de l'expérience usager. Ainsi, les objectifs prioritaires de PJCCI en termes de mobilité sont les suivants :

- + Bonifier le cadre de gestion en matière de mobilité;
- + Contribuer au transfert modal de l'auto vers le vélo et ainsi contribuer à la diminution des GES;

- + Poursuivre le plan de développement en mobilité active;
- + Anticiper les besoins en termes de mobilité active et intelligente;
- + Maintenir des communications efficaces et intelligentes.

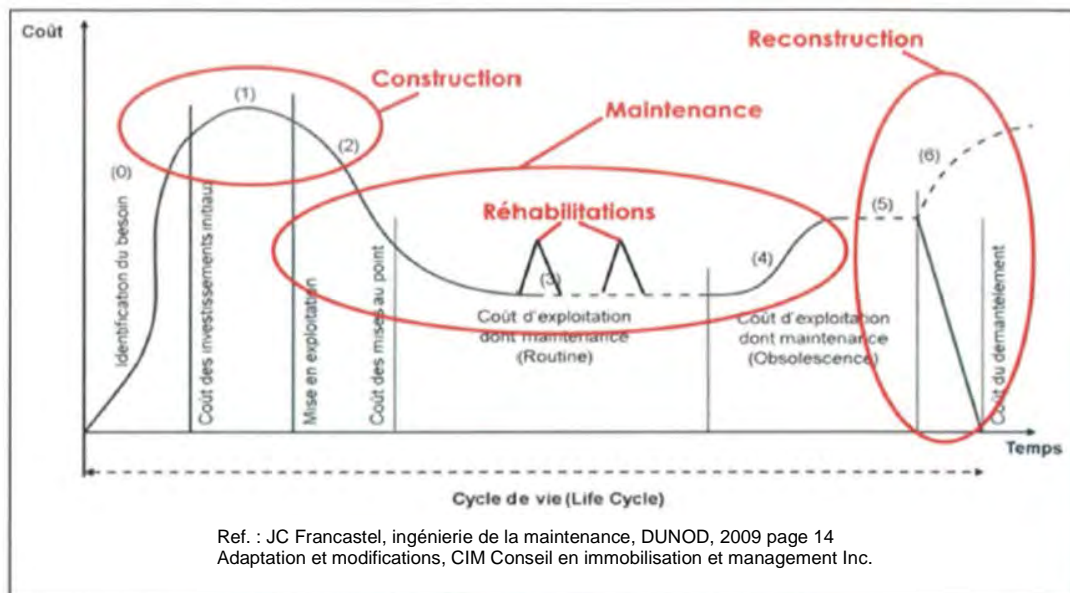
La vision globale de mobilité active de PJCCI consiste à développer et maintenir un réseau de transport actif afin d'assurer la cohabitation conviviale et sécuritaire de tous les usagers à l'année, sur l'ensemble de son réseau routier. La Société vise ainsi l'amélioration de la connectivité de son réseau de mobilité active à ceux déjà existants et projetés à Montréal et à Longueuil, reliant ainsi les deux rives.

Par le biais de la réalisation de son dossier d'affaires en mobilité active, PJCCI vise à atteindre les objectifs opérationnels suivants :

- + Augmenter le niveau de service de certaines voies de mobilité active de sorte à :
 - o assurer la sécurité des usagers et améliorer leur expérience;
 - o faciliter les croisements bidirectionnels;
 - o répondre aux usages divers (trottinettes, vélos électriques, etc.);
 - o répondre aux besoins croissants;
- + Bonifier le trajet récréotouristique, lorsque possible (mobilier urbain, belvédères, etc.).

Gestion d'actifs

Plus qu'une simple théorie, la gestion d'infrastructures repose avant tout sur une compréhension approfondie de la durée de vie générale des éléments des actifs et les causes générales de leur détérioration. Cette compréhension s'avère en effet stratégique afin d'établir le moment optimal ainsi que la portée précise des interventions requises, en vue de minimiser leur coût et maximiser leur efficacité. La figure ci-après illustre les différentes étapes du cycle de vie d'une infrastructure.



PJCCI poursuit ses efforts pour formaliser le programme de gestion intégrée des risques mis en place pour identifier, évaluer et gérer l'ensemble de ses risques par une approche homogène et systématique.

La prise de décision en matière de gestion d'actifs nécessite une information précise et de qualité. PJCCI consacre des efforts importants à la collecte et à la mise à jour de données exactes sur les actifs qu'elle gère. PJCCI génère et gère une quantité considérable d'informations sous différents formats, contribuant à assurer sa mission et son rôle de gestionnaire d'ouvrages majeurs. Ces données constituent un élément vital de l'organisation. En s'échangeant entre les personnes, les systèmes, les bases de données, les processus et les directions, la donnée permet de rendre l'organisation plus intelligente et efficiente. La donnée constitue un actif essentiel à la prise de décisions informées, en lien avec les objectifs corporatifs de PJCCI. Son acquisition et son traitement doivent être planifiés et gérés adéquatement de façon à soutenir pleinement les utilisateurs dans leurs activités en gestion d'actifs.

La figure ci-après illustre le processus de planification en gestion d'actifs de PJCCI.



Les diagnostics de l'actif établissent un bilan de la fonctionnalité et de l'état, identifient les causes et mécanismes de dégradation, et estiment la durée de vie résiduelle des diverses composantes. En cela, les diagnostics permettent également d'identifier les risques de l'actif.

Les plans directeurs constituent la suite logique des diagnostics et encadrent les visions d'aménagement et de développement (plans directeurs d'aménagement et de développement) ainsi que l'élaboration des scénarios d'intervention par l'analyse des priorités d'intervention, des durées de vie et des coûts selon des scénarios de maintien d'actifs à court, moyen et long terme (plans directeurs de maintien d'actifs (PDMA)).

De façon continue, PJCCI développe des analyses de coûts de cycle de vie pour ses infrastructures, qui sont ensuite utilisées comme outils d'aide à la décision d'investissement. La planification des investissements de PJCCI prend également en compte la durée de vie théorique des différentes structures et de leurs éléments respectifs. Le tableau suivant illustre les durées de vie considérées pour certains de ces éléments.

Éléments	Durée de vie théorique (en années)
Réparations de piles	15 à 30
Structure d'acier	50
Peinture	15 à 20
Poutres en béton précontraint	20 à 30
Tablier	50
Joints de tablier	20

Éléments	Durée de vie théorique (en années)
Appareils d'appui (acier)	50
Appareils d'appui (béton)	60
Pavage	7 à 10
Membrane d'étanchéité	25
Chaussées (fondations)	30
Viaducs	30
Systèmes électriques	25
Signalisation	30
Bâtiment	40

La majorité des travaux sont ainsi planifiés en fonction de la durée de vie théorique de leurs éléments en se référant au tableau ci-dessus. Cependant, plusieurs éléments des structures gérées par PJCCI sont maintenant rendus bien au-delà de leur durée de vie théorique, ce qui augmente considérablement la portée des travaux de réhabilitation requis. De plus, certains éléments peuvent avoir une durée de vie raccourcie lorsqu'un élément sous-jacent ou tributaire à ceux-ci est rendu au-delà de sa durée de vie propre. Par exemple, le resurfaçage d'une chaussée est plus fréquemment requis lorsque la fondation est en fin de vie utile.

Équipe et communauté

En tant que gestionnaire d'infrastructures majeures dans la grande région de Montréal, la Société contribue à l'activité économique et participe au rayonnement positif des communautés locales et régionales.

La Société participe également à la création de valeurs sociales partagées autant avec ses collaborateurs internes que ses partenaires.

Principaux objectifs :

- + Favoriser l'impact positif des activités de PJCCI dans les communautés;
- + Formaliser une démarche participative avec les communautés relative à ses projets en évaluation ou en cours;
- + Participer et collaborer avec des groupes de travail afin de partager les pratiques innovantes en recherche appliquée, notamment dans le domaine du génie civil.

Héritage Champlain

À la suite de la déconstruction du pont Champlain d'origine, des terrains équivalant à sept hectares seront libérés et mis en valeur au bénéfice des citoyens.

Les espaces suivants seront ainsi aménagés :

- + La berge du côté de Montréal à l'Île des Sœurs;
- + L'Estacade;
- + Le site à l'extrémité Est de l'Estacade, sur la digue de la Voie maritime;
- + La berge du côté de Brossard.



Rendement et innovation

PJCCI préconise une approche d'approvisionnement responsable par le biais d'un guide et d'un code de conduite des fournisseurs et cherche à améliorer la connaissance des actifs par l'application d'études expérimentales.

L'augmentation de notre connaissance sur la performance et le comportement des actifs nous permet d'optimiser l'évaluation des risques et les programmes d'entretien. Afin d'évaluer et entretenir les structures uniques sous sa gestion, PJCCI ne peut seulement se baser sur les codes de conception, elle doit innover et interpréter les codes et normes actuels, ce qui implique de la recherche appliquée.

La déconstruction du pont Champlain d'origine offre à PJCCI une occasion unique de mettre en place un programme de recherche appliquée.

Les apprentissages tirés de ces travaux de recherche permettront à PJCCI de :

- + Développer des techniques novatrices;
- + D'améliorer la durabilité des infrastructures sous sa responsabilité.

Les 12 projets de recherche et de développement sélectionnés dans le cadre d'un appel de propositions pancanadien et menés par différentes entités de recherche canadiennes permettront de faire évoluer de façon significative la connaissance en lien avec la performance et la durabilité des infrastructures. Depuis le début de la déconstruction du pont Champlain d'origine, différents éléments structuraux, dont des dalles de béton, des appareils d'appui et des poutres ont été remis à ces entités de recherche.

Environnement et développement durable

La Société est engagée à limiter l'impact de ses projets sur l'environnement en mettant en place des mesures d'atténuation.

De plus, elle participe activement à la préservation et à la valorisation des écosystèmes à proximité des infrastructures dont elle assure la gestion.

Principaux objectifs :

- + Se doter d'un SGE;
- + Assurer la protection de la biodiversité sur et aux abords des infrastructures;
- + Favoriser la gestion des sols et des eaux contaminées ainsi que des matières résiduelles dans une approche de développement durable;
- + Développer un plan de résilience des infrastructures aux changements climatiques.

Le développement durable fait partie intégrante de la mission de PJCCI ainsi que de ses façons de faire. Il est intégré aux processus de gouvernance orientant la gestion administrative et opérationnelle des actifs. Depuis plusieurs années, une stratégie de développement durable encadre les actions de PJCCI. Elle est portée par les employés qui participent jour après jour à sa réalisation.





Solution Bonaventure

La Société a réalisé un projet environnemental novateur afin de protéger le fleuve Saint-Laurent des contaminants présents dans les eaux souterraines dans le secteur de l'autoroute Bonaventure.

Le secteur Ouest regroupe les terrains entre le boulevard Gaétan-Laberge et le fleuve, à l'approche de l'autoroute Bonaventure. Dans cette zone, les analyses réalisées ont relevé la présence d'azote ammoniacal, d'hydrocarbures polycycliques (HAP) et de métaux dissous dans les eaux souterraines.

Le secteur Est représente la portion de l'autoroute Bonaventure située entre les ponts Clément et Victoria. Sur ces terrains, les analyses réalisées ont relevé la présence d'une phase libre d'hydrocarbures pétroliers (diesel) contaminés aux biphényles polychlorés (BPC). Ces hydrocarbures flottent au-dessus des eaux souterraines.

Grâce à un effort concerté, les autorités fédérales, provinciales et municipales responsables des terrains dans le secteur de l'autoroute Bonaventure s'investissent pour rétablir un équilibre écologique. La Société participe à ces partenariats afin d'identifier une solution intégrée à la problématique environnementale de l'ensemble du secteur.



Programmes de maintien d'actifs

4.2.2.1 Pont Jacques-Cartier

Vision

- + Assurer la sécurité et la pérennité du pont au-delà de son 150^e anniversaire (soit 2080), avec une optique d'intégration urbaine évolutive, en favorisant les modes de transport alternatifs, tout en maintenant la fluidité de la circulation.

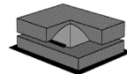
Description des programmes et des stratégies spécifiques

- + Sismique (Projet « en évaluation »)



Le pont Jacques-Cartier est localisé dans une zone d'activité sismique et n'a pas été conçu, à l'époque de sa construction, pour résister aux charges générées par un événement sismique puisque de telles normes n'existaient pas. Ce programme, présentement en évaluation, prévoit l'intégration des concepts de réhabilitation sismique aux travaux prévus dans les programmes d'acier et de piles en béton. Globalement, cette intégration est prévue sur une période d'environ 25 ans.

- + Acier, peinture et appareils d'appui



L'état et la capacité des éléments en acier ont été considérablement améliorés dans le cadre d'un programme d'entretien majeur de la charpente métallique qui a débuté en 2013 et qui se terminera en 2030. Cependant, plusieurs dommages sont encore observés. La progression anticipée de ces dommages varie en fonction de leur emplacement sur la structure. En effet, les éléments situés à proximité des voies de circulation se dégradent plus rapidement. Les programmes d'acier incluent le remplacement des appareils d'appui afin d'optimiser les mobilisations de chantier complexes.


La peinture offre une barrière de protection aux éléments en acier. Depuis la mise en service du pont en 1930, un seul cycle visant le remplacement complet de la peinture du pont a été réalisé de 1989 à 2006. La durabilité du système de peinture permet aujourd'hui de la maintenir par des retouches de peinture lors des travaux d'acier. Depuis 1989, seules les zones les plus fortement exposées au sel de déglçage ont fait l'objet d'un remplacement complet.

La stratégie d'investissement vise la conservation du pont à long terme en effectuant, en premier lieu, un cycle de travaux de réfection de l'acier combiné à des retouches de peinture, et en second lieu, un programme de remplacement complet du revêtement. L'approche par retouches de peinture permet de retarder le remplacement complet du revêtement, qui s'avère une opération coûteuse et imposante en termes de mobilisation en plus d'avoir un impact environnemental plus important que les retouches. Cette stratégie permet de conserver un bon contrôle du niveau de dégradation de l'ouvrage en tout temps.

- + Piles en béton



Un premier cycle de gainage a été réalisé pour la majorité des piles. Ces travaux permettent d'assurer l'intégrité de ces éléments, la réalisation des travaux de remplacement des appareils d'appui et l'amélioration de l'aspect esthétique. La complétion de ce premier cycle permettra le début du programme



de renforcement pour améliorer leur résistance sismique (projet « en évaluation »). Un second cycle de gainage est à prévoir dans une optique de conservation de l'ouvrage à long terme, soit au-delà de 2100.

Les portiques de béton de l'approche nord n'ont pas subi d'interventions majeures depuis l'inauguration du pont en 1930. Des travaux de sécurisation réalisés entre 2014 et 2016 assurent le niveau de service du pont à court terme (10 à 15 ans). Ainsi, un remplacement complet de ces portiques est requis à court terme. Cette intervention permettra également de bonifier la mobilité et l'intégration urbaine du secteur.

+ Pavillon de l'île Sainte-Hélène (le « Pavillon »)

Le Pavillon fait partie intégrante du pont car il en supporte le tablier principal en plus de connecter les deux rampes d'accès à l'île Sainte-Hélène. Les espaces intérieurs sont très vastes et représentent un potentiel intéressant d'exploitation, notamment pour le 100^e anniversaire du pont (projet « en évaluation »).

Le Pavillon est généralement en bon état en raison des travaux majeurs réalisés en 2015-2016. Dans une optique de conservation de l'ouvrage à long terme, des cycles de maintien de la structure de béton combinés au remplacement complet de la peinture sur la structure d'acier intérieure sont à prévoir ainsi que le remplacement de la dalle afin de limiter les infiltrations d'eau à l'intérieur du bâtiment. À noter que le remplacement complet de la structure existante du Pavillon n'est pas une solution envisageable étant donné l'impact pour les usagers, compte tenu de sa vocation structurale.

+ Tablier

Le tablier a été remplacé en 2001-2002. Des cycles de travaux de réfection locale du béton permettront de le maintenir d'ici 2065 à 2070. Dans une optique de conservation de l'ouvrage à très long terme, un deuxième remplacement de tablier est inévitable et permettra d'ajuster la fonctionnalité du pont selon les besoins à venir. Cet horizon est établi afin d'optimiser les quantités d'interventions requises pour le maintien du tablier existant, et de bénéficier d'un nouveau tablier sur une période adaptée pour le maintien du pont à très long terme.

+ Secteurs Montréal et Longueuil

L'approche nord du pont est constituée de chaussées et de cadres de béton qui ont été construits à l'origine dans un milieu très urbain.

Depuis 2016, PJCCI et la Ville de Montréal travaillent de concert pour élaborer une vision d'aménagement de l'approche nord afin d'améliorer la mobilité, l'intégration urbaine et la sécurité du secteur (projet « en évaluation »). En 2017, une vision d'aménagement a été présentée au public lors d'une annonce conjointe du gouvernement fédéral et de la Ville de Montréal. Depuis, la Ville de Montréal a poursuivi ses études et consultations publiques. Il serait opportun de combiner le remplacement des portiques à l'approche nord requis à court terme, avec l'aménagement de cette approche.

Au niveau de l'approche sud, le pont Jacques-Cartier prend racine à la convergence d'importantes infrastructures autoroutières dans un environnement adjacent au centre-ville de Longueuil présentement en développement. La trame urbaine de ce secteur est vouée à évoluer grandement d'ici 2035, grâce à l'ajout de nombreux édifices résidentiels, commerciaux et communautaires, mais également par la réduction de l'empreinte au sol des bretelles d'accès au pont. PJCCI et la Ville de Longueuil travaillent de pair pour assurer le respect des besoins communs dans cette transformation du centre-ville vers un cœur urbain.

+ Mise en lumière

Les équipements de mise en lumière sont installés sur la charpente métallique iconique de la section principale du pont Jacques-Cartier (section 7) depuis 2017. La durée de vie utile initialement estimée pour ce type de système est d'environ 10 ans. Certaines opportunités de bonification du système d'illumination

seront étudiées dans le cadre du centenaire (projet « en évaluation »). De plus, une évaluation sera effectuée pour prolonger la durée de vie du système sur une période additionnelle de 10 ans.

Travaux majeurs prévus entre 2023 et 2028

+ Acier, peinture, appareils d'appui et sismique



- Finaliser les travaux d'acier du cycle en cours visant la réparation locale des éléments d'acier de la section 7, qui ont débuté en 2018.
- Finaliser le remplacement complet du revêtement de la zone d'éclaboussures et les retouches des éléments sous le tablier de la section 7.
- Débuter les travaux d'acier visant la réparation locale d'éléments secondaires, d'éléments principaux des rampes et d'appareils d'appui mobiles. Débuter les travaux de renforcement sismique de la charpente d'acier et les travaux de remplacement des appareils d'appui par des isolateurs sismiques (projet « en évaluation »).
- Débuter les retouches de peinture sur la charpente métallique des sections 4, 5 et 6.
- Débuter les études d'avant-projet pour la poursuite des travaux d'acier et de peinture des sections 2, 3 et 8.

+ Piles en béton et sismique



- Débuter les travaux visant la réfection et le renforcement sismique des piles 23 et 26 de la section 7. Débuter les études d'avant-projet visant la réfection et le renforcement sismique des piles 24 et 25 (projet « en évaluation »).

+ Secteur Montréal




- Débuter les études d'avant-projet pour les travaux de remplacement des cadres de béton de la section 9.
- Débuter les études d'avant-projet pour les travaux de reconfiguration de l'approche nord du pont, en collaboration avec la Ville de Montréal (projet « en évaluation »).

+ Secteur Île Sainte-Hélène



- Réaliser la réfection du Pavillon pour en assurer la pérennité, incluant des travaux structuraux intérieurs, la réfection de l'enveloppe du bâtiment, l'ajout de systèmes mécaniques, ainsi que des travaux de drainage.
- Réaliser la conception pour les travaux visant l'aménagement extérieur du Pavillon et le renforcement sismique du Pavillon (projet « en évaluation »).



+ Secteur Longueuil



- Finaliser la construction et la mise en service du nouveau bâtiment de la direction Opérations et entretien.
 - Réaliser la déconstruction du bâtiment d'origine et l'aménagement des aires en périphérie.
- + Tablier et mobilité (travaux non schématisés sur le croquis ci-dessus)
- Débuter la réalisation des travaux de planage et de pavage du tablier du pont et des voies au sol aux approches.
 - Réaliser la conception et les travaux pour le remplacement des garde-corps et les rehaussements de garde-corps (projet « en évaluation »).
 - Débuter la conception pour le remplacement des garde-corps et les rehaussements de garde-corps et l'ajout d'une membrane protectrice sur le trottoir.
- + Mise en lumière des équipements de mise en lumière (travaux non schématisés sur le croquis ci-dessus)
- Réaliser la conception pour le maintien du système de mise en lumière afin d'en assurer le fonctionnement au-delà du centenaire de l'ouvrage en 2030 (projet « en évaluation »).



4.2.2.2 Pont Champlain d'origine

Vision

- + Assurer la sécurité du pont jusqu'à sa mise hors service; documenter et bonifier nos connaissances de cet ouvrage afin de partager l'expertise acquise avec la communauté technique et autres organismes.

Travaux prévus

Dans une lettre datée du 3 mai 2018, le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, l'honorable Amarjeet Sohi, a confié à PJCCI le mandat d'entreprendre la déconstruction du pont Champlain d'origine dans le respect des principes de développement durable prônés par la Société.

Ce projet est réalisé selon le mode conception-construction. Le contrat a été signé le 26 juin 2020 avec l'entrepreneur Nouvel Horizon Saint-Laurent S.E.N.C. (NHSL) formé de Pomerleau Inc. et de Delsan-A.I.M. Environmental Services Inc. À ce jour, les travaux en chantier progressent selon l'échéancier fixé et selon les budgets.

Des mesures d'atténuation particulières pour protéger certaines espèces sont réalisées dans le cadre de ce projet d'envergure afin de minimiser les effets nuisibles sur les colonies d'hirondelles et les poissons.

Une fois le contrat de déconstruction complété (janvier 2024), le programme Héritage Champlain prévoit l'aménagement des terrains libérés en berges. PJCCI souhaite ainsi créer des lieux uniques basés sur des vocations identifiées dans le cadre des consultations publiques tenues en 2019, soit le transport actif, la commémoration du pont Champlain d'origine et l'accès au fleuve. Ces consultations se poursuivront en 2022-2023.

Une piste multifonctionnelle a été aménagée sur le pont SDC. Reliant directement Montréal et Brossard, cette piste valorise et consolide le réseau cyclable existant. Dans le cadre du projet du CPSDC, la Ville de Brossard a exprimé le besoin de raccorder le réseau cyclable local existant à cette piste multifonctionnelle. Un tel raccordement permettra aux usagers provenant de Brossard et des municipalités avoisinantes d'avoir un accès direct à la piste du pont SDC, évitant ainsi un détour significatif.

La construction de ce tronçon cyclable et son exploitation étaient difficilement conciliables avec les travaux de déconstruction du pont Champlain d'origine. INFC a donc demandé à PJCCI de réaliser ces travaux une fois la déconstruction complétée afin de respecter les engagements pris envers la Ville de Brossard lors de la construction du pont SDC.

4.2.2.3 Estacade

Vision

- + Prolonger la vie utile de cette structure afin de maintenir le lien privilégié qu'elle offre pour l'entretien des structures, le contrôle des glaces et la mobilité active, en valorisant l'implication sociale et urbaine.

Description des programmes et des stratégies spécifiques

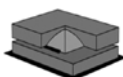
Les programmes de maintien de l'Estacade priorisent les interventions sur les éléments les plus critiques et visent à atténuer les mécanismes de dégradation affectant de façon importante leur pérennité. La majorité des investissements sont distribués au cours des 20 à 30 prochaines années, permettant ainsi de maintenir l'actif pour les 60 prochaines années.

- + Piles en béton



En général, les piles de l'Estacade sont en bon état et ne requerront pas d'investissement majeur à long terme. Cependant, en raison de la configuration originale des semelles des piles de béton, un programme de confinement des semelles est requis pour assurer leur pérennité. Les semelles ont été priorisées selon leur état et seront renforcées sur une période de 20 ans.

- + Appareils d'appui



L'Estacade comporte 870 appareils d'appui qui ont atteint leur fin de vie utile. Une stratégie de remplacement complet des appareils d'appui est préconisée afin de maintenir l'Estacade en service à long terme.

- + Tablier

Les poutres, les joints de dilatation et le pavage sont généralement en bon état. Des réparations locales ponctuelles seront réalisées au cours des 20 à 30 prochaines années.

Travaux majeurs prévus entre 2023 et 2028

- + Piles en béton



- Réparer les semelles des piles en priorisant les sept axes affectés de façon importante.
- Débuter l'étude préliminaire pour la poursuite des réparations des semelles.
-

- + Appareils d'appui



- Débuter les travaux de remplacement des 312 appareils d'appui d'origine. Réparer les blocs d'assise.
- Débuter l'étude préliminaire pour la poursuite des remplacements des appareils d'appui.



+ Tablier

- Réparer les poutres et les joints.
- Débuter l'étude préliminaire pour la poursuite des réparations du tablier.



4.2.2.4 Autoroute Bonaventure

Vision

- + Assurer la sécurité et arrimer la vocation de l'autoroute avec les nouveaux corridors en développement dans le secteur et les besoins de mobilité active, tout en facilitant l'accès au fleuve, au centre-ville, au Parc d'entreprises de la Pointe-Saint-Charles (PEPSC) et au Port de Montréal, dans une approche de développement durable.

Description des stratégies pour le secteur Bonaventure

La section fédérale de l'autoroute est constituée de quatre sections : i) la section 10, constituée de voies élevées et des terrains sous-jacents entre le pont Victoria et le canal Lachine; ii) la section 11 qui longe le fleuve Saint-Laurent entre le pont Victoria et le pont SDC (communément désignée secteur Est); iii) la section 12, constituée de voies d'autoroute au sol, du boulevard Gaétan-Laberge et de terrains entre les voies routières et le fleuve (terrains communément désignés secteur Ouest); et iv) la section 13, constituée du pont Clément, des viaducs AB et 3, ainsi que de la Voie B, située entre le viaduc AB et l'autoroute 15, laquelle Voie B a été transférée d'INFC à PJCCI en décembre 2022.

Âgées de plus de 50 ans, certaines infrastructures du secteur Bonaventure ont atteint la fin de leur vie utile et, au fil des ans, ont fait et feront l'objet de réfections majeures ou de reconstruction. D'autres infrastructures atteindront la fin de leur vie utile au cours des 10 à 30 prochaines années.

La fin de vie utile de ces infrastructures représente une opportunité importante d'arrimer la fonctionnalité et la vocation du secteur aux nouveaux corridors voisins en développement. Ainsi, les besoins de mobilité tels que l'accès au Port de Montréal, au centre-ville et au PEPSC pourront être bonifiés, l'accès au fleuve redonné aux citoyens et des liens de transport actif intégrés dans la reconstruction du secteur.

Une vision de boulevard urbain a été retenue pour la reconfiguration et reconstruction des sections 11 et 12 afin d'assurer une intégration urbaine avec le nouveau corridor du pont SDC. Cette vision, développée en partenariat avec la Ville de Montréal ainsi que certains partenaires et parties prenantes, incluent des liens de mobilité et des aménagements en rive le long du fleuve Saint-Laurent. Afin de réaliser ces aménagements en rive au niveau de la section 11, le tracé de l'autoroute actuelle doit être déplacé vers le nord et l'acquisition de terrains appartenant à la Ville de Montréal sera requise à cette fin.

Pour ce qui est de la structure en voies élevées de la section 10, PJCCI ne prévoit aucun changement de configuration notable pour les 30 prochaines années, préconisant plutôt des travaux de maintien et de réparation. Cette section demeurera en grande partie en place, notamment en raison du fait que la Ville de Montréal se penche sur une vision d'avenir du secteur industriel et environnant, dont une grande partie appartient au Port de Montréal. Seules les voies au sol de la section 10 seront reconfigurées à partir de 2032 afin de s'arrimer avec le boulevard urbain des sections 11 et 12 et les propriétés riveraines, en plus d'augmenter la connectivité et la sécurité des parcours actifs.

La seule exception pour la structure des voies élevées concerne les caissons. Les récentes inspections nous indiquent la nécessité de les remplacer dans un horizon de 5 à 7 ans. Une intervention majeure sera requise au niveau du tablier de type poutres-caisson, qui est en fin de vie utile. Cette portion consiste en 4 travées sur un total de 29.

Les structures de la section 13, à savoir le pont Clément et les viaducs S et AB ont une durée de vie résiduelle sans intervention majeure variant de 25 à 45 ans. Leur maintien et remplacement éventuel est recommandé en coordination avec le maintien, la reconstruction et la transformation de la section 10.

Travaux majeurs prévus entre 2023 et 2028

Dans le cadre du plan d'entreprise, PJCCI a prévu la poursuite du projet de déconstruction du pont de contournement de l'Île des Sœurs et le début des travaux de réfection de plusieurs structures dans la section 13 afin de maintenir un niveau de service adéquat. Les travaux de reconstruction des sections 11 et 12 de l'autoroute Bonaventure en boulevard urbain sont prévus à compter de 2025-2026. Des réparations des structures dans la section 10 sont prévues en 2025.

+ Pont de contournement de l'Île des Sœurs



- Réaliser les travaux de déconstruction du pont de contournement de l'Île des Sœurs et du tunnel multifonctionnel.
- À noter que les voies d'accès du pont de contournement ainsi que les terrains à l'approche de Montréal ne seront pas réaménagés et serviront de zones d'entreposage des matériaux provenant de la déconstruction du pont Champlain d'origine et du pont de contournement, en vue d'une réutilisation ultérieure.

+ Section 13 - Tablier, culées, viaducs, chaussée, éclairage et structures de signalisation



- Réfection du pont Clément et des viaducs AB et 3.
- Travaux de voirie sur la section 13 incluant :
 - Reconstruction de la chaussée;
 - Remplacement du système d'éclairage;
 - Remplacement et réparation des structures de signalisation.

+ Boulevard urbain

- Débuter les travaux de construction du boulevard urbain incluant la promenade riveraine ainsi que l'ajout de voies de mobilité dans les sections 10, 11 et 12.



+ Section 10 - Tablier et piles

- Réaliser les travaux de réparation des poutres-caisson, de la dalle et des poutres de béton du tablier d'origine.



4.2.2.5 Pont Honoré-Mercier

Vision

- + Assurer la sécurité et la pérennité de la section fédérale du pont jusqu'à son 125^e anniversaire (1959-2085), en privilégiant une intégration évolutive du pont dans les milieux environnants, tout en collaborant avec la communauté mohawk, qui s'inscrit dans l'orientation « Collectivités rurales et nordiques » du plan fédéral « Investir dans le Canada ».

Description des programmes et des stratégies spécifiques

La stratégie d'investissement pour le pont Honoré-Mercier tient compte des conditions prévues au Décret C.P. 2675 de 1932 quant à l'emploi de la main-d'œuvre autochtone pour la réalisation des travaux d'entretien et de réfection majeure. La planification des travaux est faite en fonction de la capacité de la main-d'œuvre mohawk de Kahnawà:ke qui est également requise pour les travaux programmés par le MTQ sur la partie provinciale du pont. Cette situation entraîne un besoin d'agilité permettant à PJCCI d'adapter le programme de travaux en continu afin d'optimiser la main-d'œuvre disponible.

- + Sismique (Projet « en évaluation »)



Le remplacement du pont amont de la section provinciale prévu d'ici les 10 prochaines années par le MTQ suscite une réflexion en termes de compatibilité parasismique de la partie fédérale. Des études de performance sismique et la mise à jour du PDMA permettront d'établir un scénario d'investissement approprié pour le renforcement sismique en considérant le cycle de vie de l'ouvrage.

- + Acier, peinture et appareils d'appui



De nombreux travaux de réparation et de renforcement de la structure d'acier ont été réalisés afin de permettre le remplacement du tablier. L'intégrité actuelle est donc adéquate. Les prévisions d'intégrité projetée à moyen et long terme démontrent que certaines interventions seront nécessaires afin de prolonger la durée de vie du pont. Ainsi, des travaux visant à minimiser les pertes et déformations d'acier dues à la corrosion seront planifiés en même temps que les travaux du programme de peinture en cours afin d'optimiser les mobilisations de chantier.

La peinture offre une barrière de protection aux éléments en acier. La stratégie de peinture de la structure d'acier consiste à combiner des cycles de remplacement complet avec des interventions de retouches localisées. L'approche par retouches de peinture permet de retarder le remplacement complet du revêtement, qui s'avère une opération coûteuse et imposante en termes de mobilisation et minimise l'impact environnemental des travaux (voir section 4.2.2.1 traitant du pont Jacques-Cartier). Cette stratégie permet de conserver un bon contrôle du niveau de dégradation de l'ouvrage en tout temps et permet de moduler à moyen terme les investissements en fonction de la durée de vie résiduelle souhaitée de l'ouvrage.

- + Tablier

Le tablier de la partie fédérale du pont a été remplacé entre 2009 et 2016. Depuis ces travaux de remplacement, un suivi régulier du comportement est réalisé afin de détecter et corriger des déficiences qui pourraient apparaître au début du cycle de vie. La pérennité du tablier à long terme sera assurée par le maintien de l'étanchéité de la membrane sous le pavage, du système de drainage ainsi que des joints.

+ Piles en béton



La stratégie de maintien des piles consiste en des interventions d'entretien préventif, des réparations ciblées ainsi que des réfections majeures. L'entretien préventif inclut l'enlèvement des fragments de béton et l'application d'imperméabilisant des surfaces afin de minimiser la contamination par les sels de déglacage. Les réparations ciblées incluent des réparations locales et l'injection de fissures permettant de prolonger la durée de vie de 20 à 35 ans. Les réfections majeures comprennent un gainage complet en béton armé et permettent de prolonger la durée de vie de 35 à 55 ans. Un programme de gainage complet est en cours depuis 2002 et sera complété d'ici 2035. Par la suite, à partir de 2040, un programme de réparations ciblées permettra d'atteindre la fin de vie utile du pont en 2085.

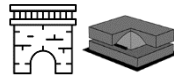
Travaux majeurs prévus entre 2023 et 2028

+ Acier et peinture



- Poursuivre les travaux de réparation, de renforcement d'acier et de peinture sur 12 travées.

+ Piles en béton et appareils d'appui



- Poursuivre le programme de réfection des piles incluant la réfection des boîtiers d'appareils d'appui ($\pm 12/60$). Remplacer quatre appareils d'appui aux piles 14 amont et aval. Selon les résultats d'évaluation sismique, débiter des études d'avant-projet pour le renforcement sismique.

+ Tablier

- Réaliser des études d'avant-projet pour le remplacement du pavage.
- Réaliser des études d'avant-projet pour la correction et la réparation des joints.

+ Mobilité

- Raccorder la piste multifonctionnelle entre le tablier et le niveau des chaussées au sol, incluant la stabilisation du talus.

+ Piste multifonctionnelle (projet « en évaluation »)

- Réaliser l'élargissement et l'ajout d'éléments améliorant la sécurité de la piste multifonctionnelle selon les normes actuelles et afin d'en permettre le raccordement avec la future piste située sur la portion provinciale du pont. Ce projet doit être ajusté dans le temps selon l'acceptabilité sociale du concept.

+ Chaussée, terrains et parcours mémorial

- Création d'un aménagement afin de mettre en valeur la culture de la Première Nation mohawk de Kahnawà:ke, tout en améliorant l'utilisation des terrains et la sécurité aux abords du pont, en collaboration avec la communauté.
- Réaliser des études d'avant-projet pour la stabilisation des talus.

+ Électricité / télécom / surveillance des accès et contrôle de la circulation (projet « en évaluation »)

- Réaliser la conception pour le remplacement des lampadaires.
- Débiter des études d'avant-projet pour la modernisation d'équipements de télécommunication.

4.2.2.6 Tunnel de Melocheville

Vision

- + Assurer la pérennité, la sécurité et l'efficacité du lien routier dans un contexte de cohabitation et de maintien de l'opération de la Voie maritime.

Description des stratégies pour le tunnel de Melocheville

Inauguré en 1957, le tunnel de Melocheville est un ouvrage d'art qui a été construit de façon intégrée avec l'écluse de Beauharnois, qui fait partie du canal de Beauharnois de la VMSL. PJCCI comprend que la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent prévoit conserver à long terme le canal de Beauharnois, incluant l'écluse. De ce fait, le remplacement ou la reconstruction complète ou partielle du tunnel dans l'axe actuel n'est pas envisageable, considérant l'impact sur le transport maritime, sa complexité et ses coûts. En conséquence, une stratégie qui vise à conserver l'actif à long terme est préconisée.

En ce sens, le maintien de l'actif à long terme est prévu par un entretien de base et l'amélioration de la gestion des infiltrations d'eau. Des méthodes de contrôle des principaux mécanismes de dégradation des éléments structuraux en béton du tunnel sont en cours d'analyse afin de limiter les dommages qui en résultent. Des interventions de réfection usuelles et cycliques visant à maintenir l'intégrité structurale ainsi qu'un niveau de performance optimal de l'actif pour une période de 60 ans supplémentaire sont planifiées.

Travaux majeurs prévus entre 2023 et 2028



- Réaliser des études diagnostiques d'hydrogéologie, de géologie et de géotechnique permettant de mieux comprendre les sources d'infiltrations et les quantités d'eau pompées.
- Remplacer le pont Ouest (P-113), qui est un ouvrage en fin de vie.
- Réaliser des travaux de mise à niveau de l'état de la chaussée des voies routières dans le tunnel ainsi que d'autres travaux d'entretien mineur.
- Réaliser la conception des travaux visant l'optimisation de la gestion des eaux au tunnel et ses approches.
- Débuter les études d'avant-projet pour la mise à jour du système de pompage.



4.2.2.7 Réfection d'infrastructures dans la province de Québec

À la demande d'INFC, PJCCI fournit des conseils techniques et financiers pour des projets éventuels d'entretien et de réfection d'infrastructures au Québec. PJCCI pourrait également être appelée à entreprendre des activités de planification ou d'acquisition et de réfection pour certains de ces projets, sujet à l'obtention des approbations nécessaires du gouvernement du Canada.

À cet effet, PJCCI a été mandatée pour évaluer l'état du pont de Québec et, de concert avec INFC, évaluer son implication dans la gestion de la CRP du projet du CPSDC.



4.3 RÉSULTATS PRÉVUS

Afin de mesurer les résultats escomptés de son Plan stratégique *Destination 2024*, PJCCI s'est dotée d'indicateurs de rendement qui adressent les cinq axes de son plan. Ces indicateurs sont en cours d'implantation et évolueront en fonction des réalités, défis et enjeux à venir de la Société.



Équipe



Mobilité



Performance



Risque



Innovation

L'annexe 2 présente les cibles et les seuils des indicateurs.

5. APERÇU FINANCIER

5.1 DESCRIPTION SOMMAIRE

Le budget de PJCCI est composé des dépenses d'opérations et des investissements en immobilisations nécessaires à l'entretien et à la pérennité des infrastructures sous sa responsabilité.

Le financement de PJCCI couvre une période de cinq ans. Un nouveau cycle a débuté en 2023-2024 qui s'étendra jusqu'en 2027-2028. Ce financement est accordé annuellement via des crédits parlementaires qui constituent la principale source de revenus de PJCCI.

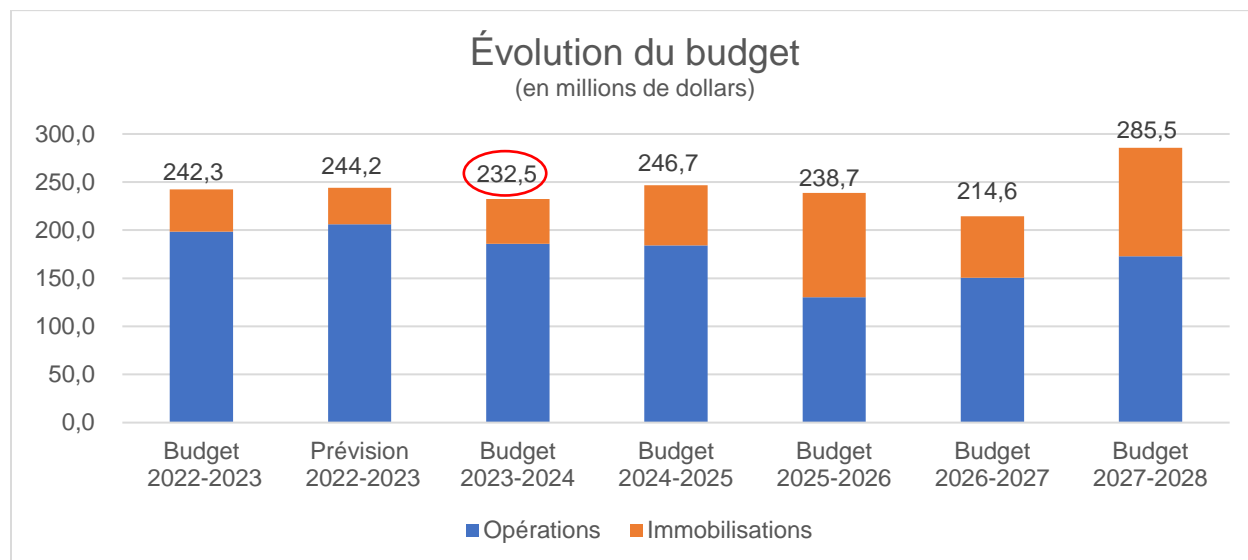
PJCCI présente également un budget lié aux obligations environnementales, lesquelles sont majoritairement financées par la phase IV du programme du PASCF qui se termine le 31 mars 2025.

Cette section doit être lue conjointement avec l'annexe 3 qui présente le jeu complet des états financiers pro forma, le budget des opérations et le budget des immobilisations ainsi que le niveau de financement requis. On y retrouve également un tableau par nature de charges.

5.2 BUDGET ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES

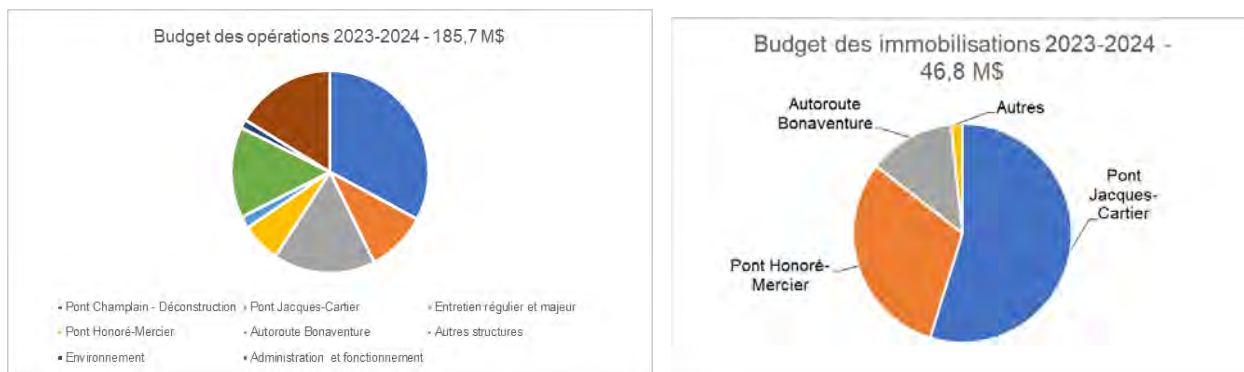
5.2.1 Budget

Pour l'année financière se terminant le 31 mars 2024, le budget des opérations et le budget des immobilisations totalisent 232,5 M\$. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des budgets des cinq prochaines années en comparaison aux budgets et à la prévision financière 2022-2023.



La légère baisse du niveau d'investissement observée pour les années 2025-2026 et 2026-2027 du plan quinquennal est principalement attribuable à la complétion du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine dont les travaux se termineront au cours de l'année financière 2024-2025. La hausse du niveau d'investissement pour l'année financière 2027-2028 est attribuable aux travaux de réfection prévus au pont Jacques-Cartier.

Les graphiques suivants répartissent le budget des opérations et le budget des immobilisations 2023-2024 aux fins de financement selon les principales structures.



5.2.1.1 Budget des opérations

Le budget des opérations, totalisant 185,7 M\$ au 31 mars 2024, se compose principalement des charges d'entretien et déconstruction, de fonctionnement et d'administration. Ce budget est comparable à la prévision financière de 206,3 M\$ au 31 mars 2023.

Le budget des opérations au montant de 185,7 M\$ se détaille également par structure tel que présenté au tableau ci-haut. La variation par rapport au budget des opérations de 2022-2023, au montant de 198,6 M\$, représente une diminution de 12,9 M\$, ou 6,5 %.

5.2.1.2 Budget des immobilisations

Le budget des immobilisations pour l'année 2023-2024, quant à lui, totalise 46,8 M\$ et est supérieur à la prévision financière au 31 mars 2023, au montant de 37,9 M\$. Cette augmentation de 8,9 M\$ est principalement attribuable au projet de renforcement des piles au pont Honoré-Mercier.

5.2.2 Crédits parlementaires

Les besoins de financement pour l'année 2023-2024 couvrant les budgets des opérations et des immobilisations totalisent 232,5 M\$. Déduction faite des autres revenus totalisant 1,0 M\$, le financement nécessaire reçu via des crédits parlementaires s'élève à 231,5 M\$. Il s'agit d'une diminution de 9,7 M\$, ou 4,0 %, par rapport au montant de 241,2 M\$ du budget 2022-2023. Les crédits parlementaires au budget 2023-2024 sont également légèrement inférieurs à la prévision financière au 31 mars 2023.

Les crédits parlementaires sont comptabilisés à l'État des résultats en paiements de transfert.

Au budget 2023-2024, les paiements de transfert pour les charges d'exploitation s'élèvent à 182,0 M\$. À ces derniers s'ajoutent les paiements de transfert PASCFC au montant de 2,7 M\$. Les crédits parlementaires pour les charges totalisent donc 184,7 M\$ pour l'année 2023-2024.

En ce qui concerne le budget des immobilisations 2023-2024, les paiements de transfert totalisent 46,8 M\$. Ils sont supérieurs de 3,1 M\$ ou 7,1 % par rapport à 43,7 M\$ au budget 2022-2023.



5.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Le budget 2023-2024 des actifs financiers totalise 70,4 M\$. Ce montant est moindre de 14,3 M\$ comparativement à la prévision financière de 84,7 M\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023. Il est cependant supérieur de 2,8 M\$ par rapport à 67,6 M\$ au budget 2022-2023. Ces variations s'expliquent par la variation des sommes à recevoir du gouvernement.

Le total des passifs du budget 2023-2024 s'élève à 102,2 M\$ et représente une diminution de 16,0 M\$ comparativement à la prévision financière de 118,2 M\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023. Les passifs fluctuent dans le temps en fonction de l'évolution des crédateurs et charges à payer ainsi que de la baisse des obligations environnementales liée aux travaux réalisés au cours de la période 2023-2028.

Les actifs non financiers du budget 2023-2024 totalisent 689,4 M\$ comparativement à 677,2 M\$ selon la prévision financière pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023. Cette augmentation de 12,2 M\$ est principalement attribuable aux investissements en immobilisations décrits à la section 5.2.1.2, nets de la charge d'amortissement de l'exercice.

5.4 ÉTAT DES RÉSULTATS

PJCCI dégage un excédent de l'exercice lié aux activités pour l'ensemble des exercices du présent budget 2023-2028. Cet excédent est principalement lié aux crédits parlementaires du budget des immobilisations, qui sont constatés en revenu à l'État des résultats, alors que les immobilisations sont capitalisées à l'État de la situation financière, puis amorties sur leur durée de vie utile, créant un écart favorable sur les bénéfices.

5.4.1 Revenus

Baux et permis – Les revenus générés par les baux et permis en vigueur actuellement devraient demeurer relativement constants au cours des prochains exercices. La faible variation s'explique en partie du fait que certains baux ont été conclus à des taux prédéterminés.

Revenus d'intérêts – Les revenus d'intérêts sont liés aux taux du marché et devraient fluctuer en fonction de l'évolution de ces derniers. Étant donné la volatilité du marché et la faible proportion de ce poste sur l'ensemble du budget, un taux constant a été utilisé dans l'établissement des revenus d'intérêt.

5.4.2 Charges

Le total des charges du budget 2023-2024 s'élève à 218,7 M\$. Ce budget est moindre de 20,9 M\$ comparativement à la prévision financière de 239,6 M\$ de l'exercice se terminant le 31 mars 2023. Cependant, il est relativement stable par rapport aux charges réelles de 218,8 M\$ de l'exercice se terminant le 31 mars 2022.

Le total des charges présentées à l'État des résultats se répartit comme suit :

	Réal 2021-2022	Prévision courante 2022-2023	Budget principal 2022-2023	Budget pro forma					
				2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	Total
CHARGES									
Entretien et déconstruction	199,6	211,6	198,0	188,1	180,9	127,5	149,6	173,3	819,4
Fonctionnement	4,4	4,7	4,7	7,6	7,8	8,1	8,3	8,5	40,3
Administration	16,9	22,2	22,0	22,7	22,5	23,1	23,3	24,1	115,7
Obligations environnementales	(2,2)	1,2	(2,7)	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	2,3
TOTAL DES CHARGES	218,8	239,6	222,0	218,7	211,6	159,2	181,7	206,4	977,7
Administration - immobilisations	1,5	0,3	0,3	0,2	0,2	0,6	1,5	0,2	2,7
TOTAL DU BUDGET	239,5	239,6	241,2	231,5	245,7	237,7	213,6	284,5	1 212,9
Pourcentage des charges d'administration sur le total du budget	7,7%	9,4%	9,4%	9,9%	9,2%	10,0%	11,6%	8,5%	9,8%

Explications des variations :

Entretien et déconstruction – Le budget 2023-2024 prévoit des charges de 188,1 M\$ en comparaison à l'exercice se terminant le 31 mars 2023 où PJCCI prévoit consacrer 211,6 M\$ à l'entretien et déconstruction. La fluctuation de ces charges est principalement reliée au calendrier des travaux de déconstruction du pont Champlain d'origine et au début du projet de déconstruction du pont de contournement de l'Île des Sœurs.

Des travaux d'entretien majeur s'imposeront sur chacune des structures pendant la période de planification courante, mais ils ne seront pas immobilisables en raison de la nature des travaux, selon la politique de capitalisation de la Société. Ces charges d'entretien varieront annuellement au cours des prochains exercices financiers.

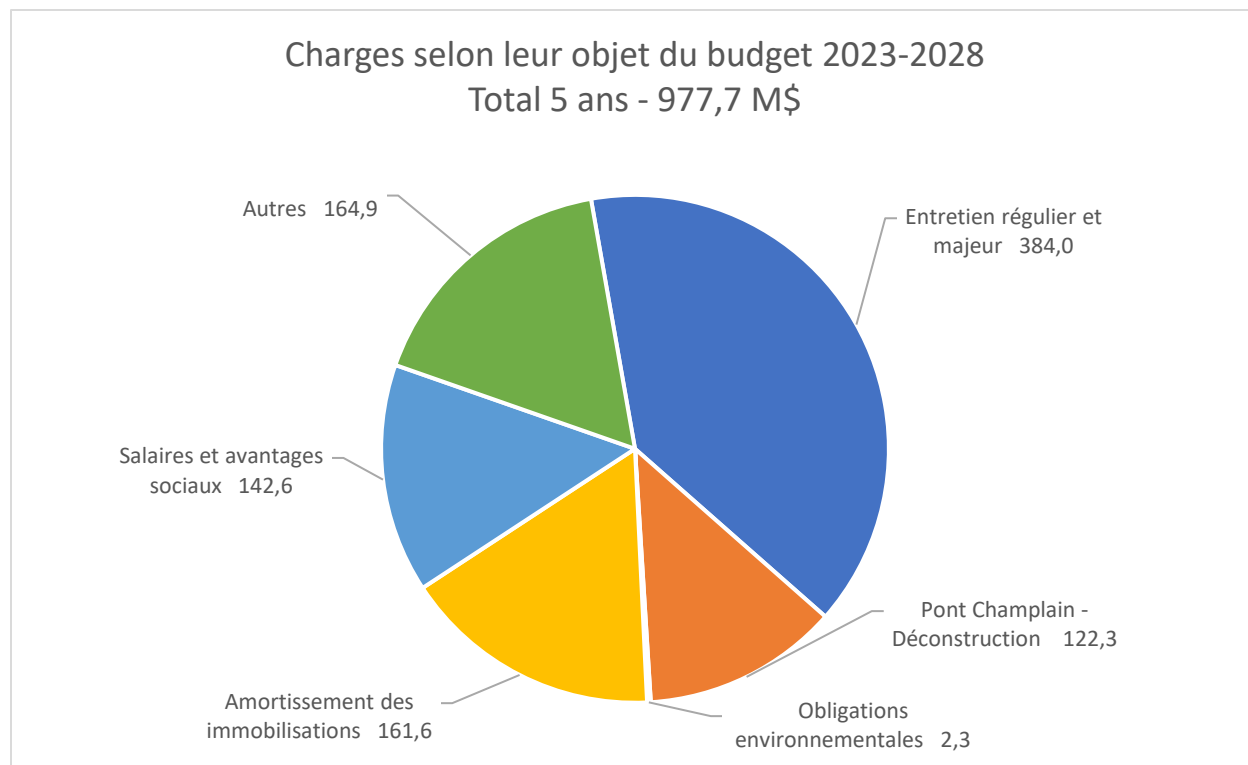
Fonctionnement – Ces charges sont liées au contrat avec la SQ et à l'électricité utilisée sur le territoire de PJCCI. Les variations annuelles sont déterminées en fonction des taux d'inflation prévu à l'entente avec la SQ jusqu'en 2029. On note une augmentation à partir de 2023-2024 en raison de la progression des taux d'inflation ainsi que des charges d'entretien du nouveau bâtiment de l'équipe Opérations et entretien.

Administration – Le budget 2023-2024 des charges d'administration totalise 22,7 M\$, soit une augmentation de 0,7 M\$ par rapport au budget 2022-2023. Les conditions du marché et la pénurie de main-d'œuvre exercent une pression à la hausse sur les coûts des contrats de services professionnels. Cette pression, de même que des retards de livraison de biens et services, expliquent la hausse de 5,6 M\$ des charges d'administration par rapport à 16,9 M\$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2022.

Le pourcentage des charges d'administration (incluant les investissements en immobilisations) sur le total du budget se situe entre 8,5 % et 11,6 % sur la durée du plan d'entreprise 2023-2028, pour une moyenne de 9,6 % pour les cinq années visées (9,2 % au plan d'entreprise 2022-2023 à 2026-2027). Ce pourcentage doit être considéré comme une moyenne sur une durée minimale de cinq ans puisque les services de soutien administratif sont souvent décalés par rapport aux travaux de construction réalisés.

Obligations environnementales – Le budget 2023-2024 des obligations environnementales comprend les dépenses annuelles en environnement et la provision pour l'obligation environnementale. Cette dernière varie en fonction des hypothèses et à l'estimation des coûts des contrats attribués dans l'établissement des obligations environnementales.

Les charges de l'État des résultats peuvent également être réparties selon leur objet pour constater la proportion accordée aux postes suivants :



Plus de 50 % du budget des cinq prochaines années sera consacré à l'entretien régulier et majeur (39 %) et à la déconstruction du pont Champlain d'origine (13 %). Les autres dépenses concernent principalement l'amortissement des immobilisations (17 %), des salaires et avantages sociaux (15 %) et des autres dépenses (17%) qui comprennent notamment les fonctions administratives et juridiques, les dépenses de fonctionnement et les achats de biens et services.

En ce qui concerne les salaires et avantages sociaux, la rémunération est établie en fonction des conventions collectives et des contrats de travail.

5.5 RISQUES ET HYPOTHÈSES


Lors de la préparation de la planification budgétaire, PJCCI a tenu compte de certains facteurs financiers, dont les hypothèses suivantes :

5.5.1 Taux d'intérêt

Les intérêts sont calculés sur le solde net quotidien créditeur maintenu au compte bancaire. Un taux d'intérêt stable a été considéré dans le modèle budgétaire.

5.5.2 Taux d'inflation pour les travaux de construction

Un taux d'inflation de 4 % a été fixé selon la moyenne de l'indice des prix de la construction de bâtiments non résidentiels pour la région de Montréal des sept dernières années pour les travaux d'entretien majeur.



Dans l'éventualité où les taux d'inflation réels s'avèreraient supérieurs au taux budgété de 4 %, PJCCI devra demander du financement supplémentaire advenant un écart important.

5.5.3 Taux d'inflation pour les autres dépenses

Pour l'ensemble des autres dépenses, le taux d'inflation a été établi à 3 %, soit la moyenne de l'indice des prix de la construction de bâtiments non résidentiels pour la région de Montréal des sept dernières années.

5.6 FINANCEMENT

L'année 2023-2024 marque le début d'un nouveau cycle de financement quinquennal dont la demande a été approuvée lors de l'annonce du budget fédéral du 28 mars 2023.

Le financement autorisé des dépenses d'opérations et d'immobilisations corporelles, après les reports de fonds approuvés, totalise 269,9 M\$ en 2022-2023 comparativement à 231,5 M\$ en 2023-2024.

Le financement disponible pour l'année 2023-2024 totalisant 231,5 M\$ comporte un montant de 144,1 M\$ provenant du cycle de financement 2018-2023. Le solde de 87,4 M\$ a été approuvé lors du dépôt du budget fédéral en mars 2023.

À noter que la plus récente prévision financière pour l'année 2022-2023 (non présenté à l'Annexe 3) prévoit dégager un surplus additionnel au financement excédentaire prévu de 38,8 M\$ au Plan d'entreprise 2022-2027. Ce surplus pourrait faire l'objet d'un éventuel report de fonds.





+ ANNEXES

MAXIMUM
20
BICYCLE



ANNEXE 1 – STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Imputabilité et gouvernance

PJCCI doit rendre compte de la conduite de ses affaires au Parlement par l'entremise du ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités.

PJCCI est dirigée par un conseil d'administration (le Conseil) composé de sept administrateurs, incluant la présidente du Conseil et la première dirigeante. Selon les exigences de la LGFP, les administrateurs sont nommés par le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil et la présidente du Conseil et la première dirigeante sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le mandat actuel de deux ans de la présidente du Conseil, Mme Catherine Lavoie, se termine le 17 décembre 2022. Le 22 septembre 2022, le ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités a annoncé le renouvellement du mandat de Mme Lavoie à titre de présidente du Conseil pour une période de quatre ans, à compter du 18 décembre 2022. Le mandat de cinq ans de la première dirigeante se termine quant à lui le 19 mai 2024.

Par ailleurs, la fin du mandat d'un des administrateurs était prévue en juin 2022. Conformément à la LGFP, le mandat de cet administrateur se prolonge en attendant son renouvellement ou une nouvelle nomination.

Comités du conseil

Conformément aux pratiques de saine gouvernance, le Conseil a formé trois comités permanents :

- + le comité de gouvernance et d'éthique, lequel est responsable de tous les aspects et pratiques en matière de gouvernance et d'éthique de PJCCI;
- + le comité d'audit, dont les responsabilités sont telles que prévues à la LGFP. Elles incluent notamment la surveillance des normes d'intégrité et de comportement de PJCCI, la surveillance de l'intégrité et de la crédibilité de ses rapports financiers et la surveillance de ses systèmes et pratiques de contrôle interne;
- + le comité des ressources humaines, lequel est responsable de fournir des orientations à l'égard de l'élaboration de politiques, de programmes et de pratiques en matière de ressources humaines qui sont conformes à la mission, à la vision et aux valeurs de PJCCI ainsi qu'à son plan stratégique.

Le Conseil a également formé deux autres comités, soit :

- + le comité de risques corporatifs, qui est responsable d'assister le Conseil dans la supervision du cadre de gestion du risque et la surveillance du profil de risque de PJCCI, du rendement de PJCCI par rapport au cadre ci-dessus mentionné et des principaux risques auxquels elle est exposée,
- + le comité de risques – Infrastructures, qui est responsable d'assister le Conseil relativement au suivi et à l'avancement des projets majeurs.

Conseil d'administration au 15 décembre 2022

ADMINISTRATEURS	DATE DE NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	DATE DE FIN DU MANDAT
ANTOUN, Lesley	18 décembre 2020	3 ans	17 décembre 2023
BONNIS, Henri-Jean	18 juin 2019	3 ans	17 juin 2022
CACCHIONE, Richard	15 décembre 2022	3 ans	14 décembre 2025
LAVOIE, Catherine	18 décembre 2020	2 ans	17 décembre 2022
	18 décembre 2022	4 ans	17 décembre 2026
MARTEL, Sandra	20 mai 2019	5 ans	19 mai 2024
VILLIARD, Me Sylvain	15 décembre 2022	3 ans	14 décembre 2025
WILLIAMS, Dale Ellen	27 janvier 2021	3 ans	26 janvier 2024

DIRIGEANTS	
Présidente du Conseil	LAVOIE, Catherine
Président adjoint	VILLIARD, Me Sylvain (intérim)
Secrétaire corporatif	ROBERT, M ^e Paul
Première dirigeante	MARTEL, Sandra
Trésorière	PAINCHAUD, Lucie

Liste des comités du Conseil au 15 décembre 2022

Comité d'audit

CACCHIONE, Richard / président
 VILLIARD, M^e Sylvain
 WILLIAMS, Dale Ellen

Comité de gouvernance et d'éthique

VILLIARD, M^e Sylvain / président
 ANTOUN, Lesley
 WILLIAMS, Dale Ellen

Comité de risques – Infrastructures

LAVOIE, Catherine / présidente
 CACCHIONE, Richard
 VILLIARD, M^e Sylvain

Comité des ressources humaines

ANTOUN, Lesley / présidente
 BONNIS, Henri-Jean
 WILLIAMS, Dale Ellen

Comité de risques corporatifs

CACCHIONE, Richard / président
ANTOUN, Lesley
LAVOIE, Catherine

Comité des dossiers stratégiques

LAVOIE, Catherine / présidente
CACCHIONE, Richard
VILLIARD, M^e Sylvain

Réunions du CA (1^{er} avril 2022 au 15 décembre 2022)

Administrateurs	Séances régulières	Séances spéciales et résolutions tenant lieu de réunion
ANTOUN, Lesley	9	4
BONNIS, Henri-Jean	8	4
CACCHIONE, Richard	8	4
LAVOIE, Catherine	9	4
MARTEL, Sandra	9	4
VILLIARD, Me Sylvain	9	4
WILLIAMS, Dale Ellen	9	4

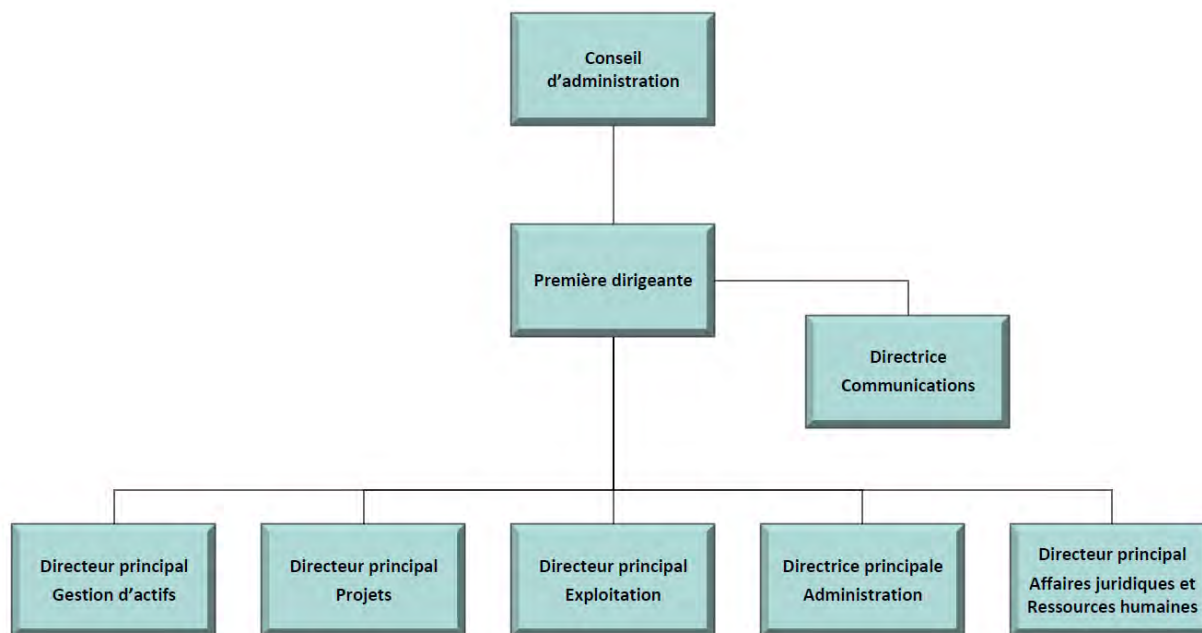
Rémunération

Le gouverneur en conseil fixe le barème de la rémunération de la présidente et des autres membres du Conseil, ainsi que celui de la première dirigeante. La rémunération de la présidente et des autres membres du Conseil est conforme aux *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* et à l'article 108 de la LGFP. PJCCI fait partie du groupe 3 dans le cadre du regroupement des sociétés d'État. La présidente du Conseil reçoit ainsi des honoraires annuels dans l'échelle « 6 400 \$ - 7 500 \$ » et bénéficie d'un taux journalier dans l'échelle « 200 \$ - 300 \$ » pour assister aux réunions du Conseil et des comités. Les autres membres du Conseil reçoivent des honoraires annuels dans l'échelle « 3 200 \$ - 3 800 \$ » et sont rémunérés au taux journalier dans l'échelle « 200 \$ - 300 \$ » pour assister aux réunions du Conseil et des comités. Les dépenses raisonnables encourues par les membres du Conseil dans le cadre de leurs fonctions, y compris les déplacements, l'hébergement et les repas, sont remboursées.

Au 15 décembre 2022, la rémunération de la première dirigeante (PPD 3) est dans l'échelle « 204 200 \$ - 240 200 \$ ». Celle-ci ne bénéficie d'aucun taux journalier pour assister aux réunions du Conseil.

Le gouverneur en conseil peut également accorder à la première dirigeante une rémunération au rendement pouvant atteindre 15 % de son salaire de base en fonction du degré de réalisation de ses principaux objectifs de rendement.

Organigramme au 15 décembre 2022



ANNEXE 2 – RÉSULTATS PRÉVUS

Suivi du rendement – Plan stratégique *Destination 2024*

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES / MESURE DE SUCCÈS	PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLE	SEUIL	BASE DE LA MESURE
A - Stimuler le développement et l'engagement de tous dans un environnement innovant, sain et collaboratif				
Employeur de choix	Taux de mobilisation	90,0 %	85,0 %	Sondage des employés aux 2 ans
	Taux de formation	1 %	0,5 %	Pourcentage de la masse salariale
	Taux de roulement	< 15,5 %	< Données CRHA	Nombre de départs divisé par le nombre total d'employés
B - Agir en leader innovant et proactif en mobilité au profit de l'expérience usager				
Offre de service en mobilité bonifiée	Nombre d'accidents	0,28	0,34	Nombre d'accidents par million de véhicules-km
	Disponibilité des voies aux heures de pointe	98,0 %	95,0 %	Taux de disponibilité sur 24 heures les jours de semaine
C - Améliorer l'efficience, la performance et la fluidité organisationnelles				
Gestionnaire efficient d'infrastructure	Délai moyen du processus d'approvisionnement des contrats	< 80 jrs	< 90 jrs	Nombre de jours pour tous types de contrats
	Ratio coûts des services professionnels / coûts de construction	À venir	À venir	Étude d'étalonnage avec les grands donneurs d'ouvrages de la région métropolitaine de Montréal

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES / MESURE DE SUCCÈS	PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLE	SEUIL	BASE DE LA MESURE
D - Intégrer une approche organisationnelle de gestion d'actifs en priorisant la gestion des risques et le développement durable				
Gestion du cycle de vie des actifs	Maturité en gestion d'actifs	3	2	Étude de maturité Institute of Asset Management (IAM)
	Réalisation du programme annuel de travaux majeurs planifiés selon le plan d'entreprise approuvé	90,0 %	80,0 %	Résultats financiers réels (comptabilité de caisse) en comparaison à la planification budgétaire
	Respect du budget du projet de déconstruction (tous les lots) du pont Champlain d'origine	400 M\$	-	Résultats financiers réels (comptabilité de caisse) en comparaison avec la planification budgétaire
	Respect du budget du contrat de déconstruction (uniquement) du pont Champlain d'origine	226 M\$ + mesures sanitaires	-	
	Respect de l'échéancier du contrat de déconstruction (tous les lots) du pont Champlain d'origine	Déc. 2025	-	Date de fin du projet en comparaison à l'échéancier planifié
	Respect de l'échéancier du projet de déconstruction (uniquement) du pont Champlain d'origine	Janvier 2024	-	
E - Intégrer les technologies et les données dans nos actions stratégiques pour appuyer la prise de décision				
Agilité organisationnelle par une meilleure accessibilité aux données	Maturité de la continuité des affaires	3	2	Étude de maturité Gartner <i>Capability Maturity Model Integration</i> (CMMI)
	Maturité de la sécurité	2	1	
	Maturité de la gestion de la donnée	2	1	
	Disponibilité des systèmes critiques	99,9 %	99,0 %	Incident majeur provenant du système de requête Octopus

ANNEXE 3 – ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Présentation des états financiers

La section qui suit présente le plan quinquennal 2023-2028 suivi de l'État de la situation financière, de l'État des résultats, de l'État de la variation de la dette nette et de l'État des flux de trésorerie pro forma de PJCCI.

La planification budgétaire 2023-2024 à 2027-2028 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade.

Tableau sommaire Plan quinquennal 2023-2028 - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	Total 5 ans
	Réel	Prévision courante ⁽¹⁾	Budget					
Travaux majeurs								
Pont Jacques-Cartier	55 456	41 853	43 955	35 406	33 068	11 019	69 115	192 562
Pont Champlain - Déconstruction	91 612	103 166	60 775	62 813	-	-	-	123 587
Pont Honoré-Mercier	30 303	21 984	26 241	37 777	28 440	35 883	33 356	161 697
Tunnel de Melocheville	1 144	2 639	273	1 442	7 272	3 677	10 811	23 475
Autoroute Bonaventure	11 614	9 513	9 636	42 550	97 365	56 660	55 727	261 938
Estacade	1 083	1 973	5 724	1 576	1 331	34 972	34 734	78 337
Pont de contournement - Île des Sœurs	589	1 425	21 046	331	22	-	-	21 398
Environnement	1 612	1 905	2 560	2 567	6 796	7 751	15 358	35 032
Total des travaux majeurs	193 413	184 458	170 209	184 462	174 294	149 961	219 101	898 026
Autres que travaux majeurs	47 351	59 758	62 341	62 190	64 395	64 595	66 395	319 916
Total des charges et des immobilisations	240 764	244 216	232 550	246 652	238 689	214 556	285 496	1 217 942
Revenus	(1 229)	(4 567)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(5 000)
Grand total	239 535	239 649	231 550	245 652	237 689	213 556	284 496	1 212 942
Projets "En évaluation" ⁽²⁾	-	-	5 524	11 999	117 898	150 404	173 177	459 003

(1) Prévisions financières annuelles en date 30 septembre 2022.

(2) Les projets en évaluation ne sont pas inclus au plan d'entreprise. Ils sont présentés à titre informatif. Il est à noter que l'estimation des projets en évaluation est appelée à évoluer dans le temps à mesure que les hypothèses sur lesquelles elle repose se raffinent.

Budget des opérations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2022-2023			2021-2022		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	184 698	183 205	129 294	149 655	172 050	194 833	201 707	6 874	266 954	189 119	(77 835)
Baux et permis	600	600	600	600	600	590	352	(238)	593	618	25
Intérêts	400	400	400	400	400	477	706	229	459	424	(35)
Disposition de matériaux - Pont Champlain d'origine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	51	51
Autres sources ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	3 509	3 509	-	135	135
TOTAL DES REVENUS	185 698	184 205	130 294	150 655	173 050	195 900	206 274	10 374	268 006	190 347	(77 659)
CHARGES											
Entretien et déconstruction	188 112	180 887	127 539	149 572	173 256	198 031	211 553	13 522	278 961	199 626	(79 335)
Fonctionnement	7 595	7 813	8 060	8 299	8 541	4 732	4 732	-	4 622	4 441	(181)
Administration	22 717	22 487	23 058	23 337	24 062	21 960	22 168	208	20 551	16 907	(3 644)
Obligations environnementales	288	448	538	496	559	(2 725)	1 183	3 908	(4 368)	(2 182)	2 186
CHARGES À L'ÉTAT DES RÉSULTATS	218 713	211 635	159 195	181 703	206 417	221 998	239 637	17 639	299 766	218 792	(80 974)
Éléments sans effets sur la trésorerie	(33 015)	(27 430)	(28 901)	(31 048)	(33 367)	(23 405)	(33 363)	(9 958)	(27 766)	(28 445)	(679)
TOTAL DES CHARGES AU BUDGET	185 698	184 205	130 294	150 655	173 050	198 593	206 274	7 681	272 000	190 347	(81 653)
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES OPÉRATIONS ⁽³⁾	-	-	-	-	-	(2 693)	-	2 693	(3 994)	-	3 994

Budget des immobilisations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2022-2023			2021-2022		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	46 851	62 447	108 395	63 902	112 446	85 171	37 942	(47 229)	58 056	50 420	(7 636)
TOTAL DES REVENUS	46 851	62 447	108 395	63 902	112 446	85 171	37 942	(47 229)	58 056	50 420	(7 636)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES											
Pont Jacques-Cartier	25 672	18 382	18 700	3 635	51 923	21 519	25 209	3 690	35 406	33 402	(2 004)
Pont Champlain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pont Honoré-Mercier	14 398	20 567	7 081	6 922	7 943	17 485	8 708	(8 776)	11 097	18 499	7 402
Tunnel de Melocheville	-	325	3 692	1 243	9	-	494	494	293	936	643
Autoroute Bonaventure	5 989	22 552	77 336	50 291	51 736	3 718	2 180	(1 538)	635	2 661	2 026
Estacade	-	-	40	85	179	-	388	388	921	213	(708)
Autres immobilisations	793	621	1 546	1 726	656	963	963	(0)	978	1 926	948
TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	46 851	62 447	108 395	63 902	112 446	43 685	37 942	(5 742)	49 330	57 637	8 307
Transfert d'actif - non monétaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7 217)	(7 217)
TOTAL - BUDGET DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	46 851	62 447	108 395	63 902	112 446	43 685	37 942	(5 742)	49 330	50 420	1 090
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ⁽³⁾	-	-	-	-	-	41 486	-	(41 487)	8 726	-	(8 726)

Sommaire du Budget des opérations et du Budget des immobilisations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2022-2023			2021-2022		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
TOTAL DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES AUTORISÉS	231 550	245 652	237 689	213 556	284 496	280 004	239 649	(40 355)	325 010	239 539	(85 471)
Total du budget des opérations et du budget des immobilisations	232 550	246 652	238 689	214 556	285 496	242 277	244 216	1 939	321 330	240 767	(80 563)
Total des autres revenus	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 067	4 567	3 500	1 052	1 228	176
TOTAL DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES PRÉVUS	231 550	245 652	237 689	213 556	284 496	241 210	239 649	(1 561)	320 278	239 539	(80 739)
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) TOTAL - OPÉRATIONS & IMMOBILISATIONS CORPORELLES ⁽³⁾	-	-	-	-	-	38 794	-	(38 794)	4 732	-	(4 732)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2022.

(2) Exceptionnellement, PJCCI a reçu, au cours du premier trimestre de 2022-2023, 3,492 M\$ à titre de réparation dans le dossier du Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec (DPCP) et SNC Lavalin.

(3) Au budget 2022-2023, il existe un financement excédentaire au montant de 38 794 k\$, lequel pourrait faire l'objet d'un report de fonds.

État de la situation financière - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2021-2022	Prévision courante 2022-2023 ⁽¹⁾	Budget principal 2022-2023	Budget				
				2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
ACTIFS FINANCIERS								
Trésorerie	60 561	22 248	48 836	347	16 460	7 442	7 226	30 108
Débiteurs								
Somme à recevoir du gouvernement du Canada	21 717	59 434	14 276	66 993	57 214	60 775	57 774	51 534
Autres	3 040	3 040	4 448	3 040	3 040	3 040	3 040	3 040
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	85 318	84 722	67 560	70 380	76 715	71 257	68 040	84 682
PASSIFS								
Créiteurs et charges à payer	83 100	83 100	69 517	70 626	76 956	59 975	58 818	73 555
Avantages sociaux futurs	403	403	518	403	403	403	403	403
Retenues contractuelles	10 405	9 810	6 353	7 941	7 946	9 111	7 050	8 956
Revenus reportés	305	305	300	305	305	305	305	305
Obligations environnementales	25 211	24 543	25 066	22 924	21 409	19 924	18 336	16 749
TOTAL DES PASSIFS	119 424	118 161	101 754	102 199	107 019	89 717	84 912	99 968
DETTE NETTE	(34 106)	(33 438)	(34 194)	(31 819)	(30 304)	(18 460)	(16 872)	(15 286)
ACTIFS NON FINANCIERS								
Immobilisations corporelles	661 809	665 720	701 034	677 938	711 439	789 448	820 714	898 205
Charges payées d'avance	1 099	1 099	1 217	1 099	1 099	1 099	1 099	1 099
Avance sur contrat	10 359	10 359	10 359	10 359	10 359	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	673 267	677 178	712 610	689 396	722 897	790 547	821 813	899 304
EXCÉDENT ACCUMULÉ	639 161	643 740	678 416	657 577	692 593	772 087	804 940	884 019

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2022.

État des résultats - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2021-2022	Prévision courante 2022-2023 ⁽¹⁾	Budget principal 2022-2023	Budget				
				2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
REVENUS								
Baux et permis	618	352	590	600	600	600	600	600
Intérêts	424	706	477	400	400	400	400	400
Disposition de matériaux - Pont Champlain d'origine	51	-	-	-	-	-	-	-
Transfert d'actifs	7 217	-	-	-	-	-	-	-
Autres sources	136	3 509	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES REVENUS	8 446	4 567	1 067	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
CHARGES								
Entretien et déconstruction	199 626	211 553	198 031	188 112	180 887	127 539	149 572	173 256
Fonctionnement	4 441	4 732	4 732	7 595	7 813	8 060	8 299	8 541
Administration	16 907	22 168	21 960	22 717	22 487	23 058	23 337	24 062
Obligations environnementales	(2 182)	1 183	(2 725)	288	448	538	496	559
TOTAL DES CHARGES	218 792	239 637	221 998	218 713	211 635	159 195	181 703	206 417
Déficit avant financement du gouvernement du Canada	(210 346)	(235 070)	(220 931)	(217 713)	(210 635)	(158 195)	(180 703)	(205 417)
Portion des paiements de transfert pour les charges d'exploitation	186 358	199 796	182 799	182 007	180 654	122 702	142 236	157 080
Portion des paiements de transfert pour les immobilisations corporelles	50 420	37 942	85 171	46 851	62 447	108 395	63 902	112 446
Portion des paiements de transfert PASCF	2 761	1 911	12 034	2 692	2 551	6 592	7 419	14 970
Financement requis (Report potentiel)	-	-	(38 793)	-	-	-	-	-
Excédent de l'exercice lié aux activités	29 193	4 579	20 280	13 837	35 016	79 494	32 853	79 079
Excédent accumulé lié aux activités au début de l'exercice	609 968	639 161	658 136	643 740	657 577	692 593	772 087	804 940
Excédent accumulé lié aux activités à la fin de l'exercice	639 161	643 740	678 416	657 577	692 593	772 087	804 940	884 019

Nature des charges de l'État des résultats - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2021-2022	Prévision courante 2022-2023 ⁽¹⁾	Budget principal 2022-2023	Budget				
				2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Entretien régulier et majeur	47 723	44 313	62 056	63 552	59 200	66 797	86 822	107 657
Pont Champlain - Déconstruction	90 991	103 166	79 111	60 135	62 154	-	-	-
Obligations environnementales	(2 182)	1 183	(2 725)	288	448	538	496	559
Amortissement des immobilisations	34 506	34 031	26 130	34 634	28 946	30 386	32 636	34 954
Salaires et avantages sociaux	24 814	25 752	25 754	28 173	28 862	28 601	28 257	28 660
Autres	22 940	31 192	31 672	31 932	32 026	32 873	33 492	34 587
Total	218 792	239 637	221 998	218 713	211 635	159 195	181 703	206 417

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2022.

État de la variation de la dette nette - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2021-2022	Prévision courante 2022-2023 ⁽¹⁾	Budget principal 2022-2023	Budget				
				2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Excédent de l'exercice lié aux activités	29 193	4 579	20 280	13 837	35 016	79 494	32 853	79 079
Acquisition d'immobilisations corporelles ⁽²⁾	(57 638)	(37 942)	(43 685)	(46 851)	(62 447)	(108 395)	(63 902)	(112 446)
Amortissement des immobilisations corporelles	34 506	34 031	26 130	34 634	28 946	30 386	32 636	34 954
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(22)	-	-	-	-	-	-	-
Produit de disposition d'immobilisations corporelles	22	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux immobilisations corporelles	(23 132)	(3 911)	(17 555)	(12 218)	(33 501)	(78 009)	(31 265)	(77 492)
Addition de charges payées d'avance	(2 378)	-	-	-	-	-	-	-
Utilisation de charges payées d'avance	2 497	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux charges payées d'avance	119	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation de l'avance sur contrat	-	-	-	-	-	10 359	-	-
Diminution de la dette nette	6 180	668	2 725	1 619	1 515	11 844	1 588	1 587
Dette nette au début de l'exercice	(40 286)	(34 106)	(36 919)	(33 438)	(31 819)	(30 304)	(18 460)	(16 872)
Dette nette à la fin de l'exercice	(34 106)	(33 438)	(34 194)	(31 819)	(30 304)	(18 460)	(16 872)	(15 286)

État des flux de trésorerie - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2021-2022	Prévision courante 2022-2023 ⁽¹⁾	Budget principal 2022-2023	Budget				
				2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT								
Excédent de l'exercice lié aux activités	29 193	4 579	20 280	13 837	35 016	79 494	32 853	79 079
Éléments sans effet sur la trésorerie								
Transfert d'actifs	(7 217)	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement d'immobilisations corporelles	34 506	34 031	26 130	34 634	28 946	30 386	32 636	34 954
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(22)	-	-	-	-	-	-	-
Variation des obligations environnementales	(2 895)	(1 707)	(2 725)	(1 741)	(1 681)	(1 694)	(1 861)	(1 913)
Variation des autres éléments								
(Augmentation) diminution des débiteurs	(6 033)	(37 717)	-	(7 558)	9 778	(3 561)	3 001	6 240
Augmentation (diminution) des créiteurs et charges à payer	19 139	-	-	(12 474)	6 330	(16 981)	(1 157)	14 737
Diminution des avantages sociaux futurs	(115)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues contractuelles	4 052	(595)	-	(1 869)	5	1 165	(2 061)	1 906
Augmentation des revenus reportés	5	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des charges payées d'avance	119	-	-	-	-	-	-	-
Diminution d'avance sur contrat	-	-	-	-	-	10 359	-	-
(Diminution) augmentation des obligations environnementales	(3 051)	1 039	-	122	166	209	273	326
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	67 681	(371)	43 685	24 951	78 560	99 377	63 686	135 329
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES								
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	22	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de fonds relatives à l'acquisition d'immobilisations corporelles	(55 978)	(37 942)	(43 685)	(46 851)	(62 447)	(108 395)	(63 902)	(112 446)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations corporelles	(55 956)	(37 942)	(43 685)	(46 851)	(62 447)	(108 395)	(63 902)	(112 446)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	11 725	(38 313)	-	(21 901)	16 113	(9 018)	(216)	22 882
Trésorerie au début de l'exercice	48 836	60 561	48 836	22 248	347	16 460	7 442	7 226
Trésorerie à la fin de l'exercice	60 561	22 248	48 836	347	16 460	7 442	7 226	30 108

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2022.

(2) Réel 2021-2022: Inclut le transfert d'actifs au montant de \$7 217k, élément non monétaire ne pouvant faire l'objet de crédits parlementaires

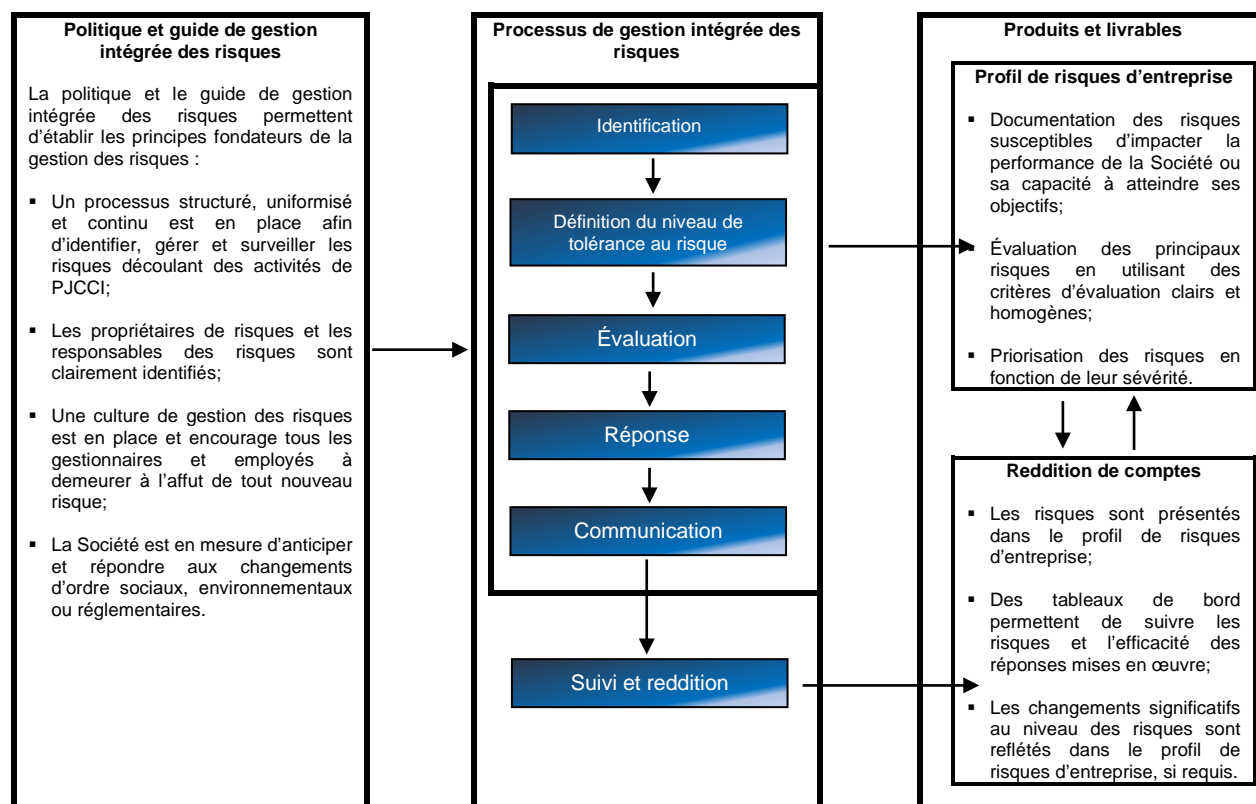
Tableau sommaire - Sommaire financier de 10 ans (2023-2033) - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Budget						Projection						
	Réel 2021-2022	Prévision courante 2022-2023 (1)	Budget principal 2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032	2032-2033
REVENUS													
Baux et permis	618	352	590	600	600	600	600	612	624	636	649	662	
Intérêts	424	706	477	400	400	400	400	408	416	424	432	441	
Disposition de matériaux - Pont Champlain d'origine	51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres sources	136	3 509	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Transfert d'actifs	7 217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL DES REVENUS	8 446	4 567	1 067	1 000	1 000	1 000	1 000	1 020	1 040	1 060	1 081	1 103	
CHARGES													
Entretien régulier	8 313	9 671	9 671	8 482	8 482	8 716	8 954	8 642	8 822	9 008	9 199	9 391	
Entretien majeur	15 461	22 083	22 290	22 647	22 647	22 875	22 140	19 972	19 792	20 334	20 627	20 864	
Pont Jacques-Cartier	22 054	16 644	20 046	18 283	17 024	14 368	7 384	41 897	72 055	27 656	33 785	53 210	
Pont Champlain - Déconstruction	91 612	103 166	79 111	60 775	62 813	-	-	-	-	-	-	-	
Pont Honoré-Mercier	18 299	13 275	12 568	11 843	17 210	21 359	28 961	46 350	44 569	48 389	34 862	25 046	
Tunnel de Melocheville	930	2 145	2 593	2 73	1 117	3 560	2 434	10 802	3 083	4 867	4 302	13 839	
Autoroute Bonaventure	8 953	7 333	7 572	3 648	19 998	20 029	6 369	9 031	13 754	6 418	2 063	4 412	
Estacade	870	1 585	1 442	5 724	1 576	1 290	34 887	9 581	31 855	33 027	10 419	9 537	
Pont de contournement - île des Sœurs	589	1 425	2 290	21 046	331	22	-	-	-	-	-	-	
Environnement	1 612	1 905	14 318	2 580	2 567	6 796	7 751	13 534	25 501	17 272	2 543	2 631	
Fonctionnement	4 441	4 732	4 732	7 585	7 813	8 060	8 299	8 711	8 885	9 063	9 244	9 429	
Administration	17 210	22 308	21 960	22 857	22 627	23 198	23 477	24 421	20 802	25 426	21 691	26 383	
Amortissement	34 506	34 031	26 130	34 634	28 946	30 386	32 536	37 138	41 192	46 489	49 701	51 588	
Provision obligations environnementales	(5 945)	(668)	(2 725)	(1 619)	(1 515)	(1 485)	(1 587)	(1 931)	(1 960)	(1 985)	(2 006)	(2 026)	
Provision avantages sociaux (futurs)	(115)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL DES CHARGES	218 792	239 637	221 998	218 713	211 635	159 195	181 703	231 131	301 360	245 964	196 430	224 305	
Déficit avant financement du gouvernement du Canada	(210 346)	(235 070)	(220 931)	(217 713)	(210 635)	(158 195)	(180 703)	(230 111)	(300 320)	(244 904)	(195 349)	(223 202)	
Éléments sans effets sur la trésorerie	21 229	33 363	23 405	33 015	27 430	28 901	31 048	35 207	39 232	44 504	47 695	49 562	
Déficit avant le financement du gouvernement du Canada (admissible au financement)	(189 117)	(201 707)	(197 526)	(184 698)	(183 205)	(129 294)	(149 655)	(194 903)	(261 087)	(200 400)	(147 654)	(173 640)	
Financement du gouvernement du Canada - dépenses corporelles													
Crédits autorisés	189 119	201 707	184 833	184 698	183 205	129 294	149 655	4 989	9 746	8 750	4 054	4 046	
Crédits demandés (Report potentiel)	-	-	2 693	-	-	-	-	189 915	251 341	191 650	143 600	169 594	
Financement du gouvernement du Canada - immobilisations corporelles													
Crédits autorisés	50 420	37 942	85 171	46 851	62 447	108 395	63 902	68 841	43 641	13 341	2 641	2 641	
Crédits demandés (Report potentiel)	-	-	(41 486)	-	-	-	-	146 211	155 869	34 042	65 248	62 469	
Éléments sans effets sur la trésorerie	(21 229)	(33 363)	(23 405)	(33 015)	(27 430)	(28 901)	(31 048)	(35 207)	(39 232)	(44 504)	(47 695)	(49 562)	
Excédent de l'exercice lié aux activités	29 193	4 579	20 280	13 837	35 016	79 494	32 853	179 844	160 277	2 879	20 193	15 548	
Note 1: Acquisition d'immobilisations corporelles													
Pont Jacques-Cartier	33 402	25 209	21 519	25 672	18 382	18 700	3 635	55 732	53 492	22 809	50 079	52 927	
Pont Champlain	18 499	8 708	17 485	14 398	20 567	7 081	6 922	7 601	5 470	7 571	5 078	3 872	
Pont Honoré-Mercier	936	494	3 718	325	325	3 692	1 243	107	121	3 750	3 363	74	
Tunnel de Melocheville	2 661	2 180	3 718	5 989	22 552	77 336	50 291	150 438	139 138	11 814	21	-	
Autoroute Bonaventure	213	388	388	40	40	85	85	397	639	550	6 733	7 247	
Estacade	1 926	963	963	793	621	1 546	1 726	769	650	888	2 615	990	
Autres	57 637	37 942	43 685	46 851	62 447	108 395	63 902	215 052	199 510	47 383	67 889	65 110	
Total des immobilisations corporelles													
Financement autorisé													
Fonds pour les dépenses d'opérations	189 119	201 707	184 833	184 698	183 205	129 294	149 655	4 989	9 746	8 750	4 054	4 046	
Fonds pour les immobilisations corporelles	50 420	37 942	85 171	46 851	62 447	108 395	63 902	68 841	43 641	13 341	2 641	2 641	
Total	239 539	239 649	280 004	231 550	245 652	237 689	213 556	73 830	53 387	22 091	6 695	6 687	

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2022.

ANNEXE 4 – RISQUES ET MESURES D’ATTÉNUATION CONNEXES

En 2018-2019, PJCCI a entrepris une démarche pour définir sa stratégie de gestion intégrée de risques corporatifs. Depuis, PJCCI utilise une méthode de gestion intégrée des risques basée sur le cadre intitulé « *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* » du COSO. La stratégie de PJCCI est alignée avec sa mission, sa vision et ses valeurs. Une révision périodique permet de s’assurer que l’accent est mis sur l’identification et l’atténuation des risques qui pourraient nuire à l’exécution de son mandat et de ses priorités stratégiques. Cette révision est effectuée annuellement pour l’évaluation de la sévérité des risques résiduels priorités et sur une base triennale pour l’identification des risques.



La mesure de la maturité en gestion de risque a été complétée en 2020-2021 dans le cadre du Plan stratégique *Destination 2024* et la note « acceptable » a été atteinte.

Les opportunités d'amélioration ont été élaborées par thématique comme suit pour cibler la note « à maturité » en 2023-2024 :

Thématique	• Opportunités d'améliorations	Statut
Stratégie et tolérance au risque	• Énoncés formels d'appétit et de tolérance au risque	Complété
Gouvernance des risques	• Renforcement par la socialisation de la politique et des rôles et responsabilités	Complété
Culture du risque	• Renforcement par la communication et les plans de formation	En continu
Évaluation et mesure des risques	• Mise à jour annuelle du registre de risque, révision de la politique 08, les interrelations et la vélocité des risques	En cours
Gestion et surveillance des risques	• Indicateurs de risque pour bonifier la surveillance et la proactivité	À venir
Rapport et informations sur les risques	• Point statutaire à l'ordre du jour des rencontres de gouvernance avec des informations complètes	Complété
Données et technologies	• Harmonisation des risques d'actifs et corporatifs	À venir

PJCCI a débuté sa démarche pour définir ses énoncés d'appétit et de tolérance au risque au premier trimestre de 2022-2023. Cette dernière s'est terminée au dernier trimestre de cette même année.

Sévérité globale des risques corporatifs priorisés approuvée par le Conseil en date du 22 avril 2022.

Le tableau suivant présente l'évolution de la sévérité des risques corporatifs priorisés depuis la mise en place de la gestion intégrée des risques corporatifs à PJCCI. Les explications des variations suivent ce tableau.

Cat.	Risque	Responsable	Sévérité 2019-20	Sévérité 2020-21	Sévérité 2021-22
GRE	[9] : Relation avec les parties prenantes	EDD	Moyenne *	Moyenne	Moyenne
RSO	[11] Environnement politique	DPA	Moyenne	Moyenne	Élevée
RSO	[14] Leadership, succession et relève	RH	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[15] Modèle de gestion - Performance	DPA	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[16] Prise de décisions – Gestion de l'information	DPA	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[17] Mesure de performance	DPA	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RIP	[19] Niveau de connaissance des infrastructures	E,R&A	Moyenne *	Moyenne	Moyenne
RIP	[25] Protection de l'environnement	EDD	Moyenne *	Moyenne	Moyenne
FIN	[28] Financement et détermination des crédits parlementaires	FIN	Moyenne *	Moyenne *	Élevée
JUR	[34] Litiges en matière contractuelle et réclamations	DAJ	Moyenne	Moyenne	Moyenne
FRS	[46] Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison	DC	Moyenne	Faible *	Faible *
FRS	[48] Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs	SST	Élevée	Moyenne	Moyenne
FRS	[49] Coûts additionnels non prévus	DC	Moyenne	Moyenne *	Moyenne*
REF	[52] Recrutement et rétention	RH	Moyenne	Élevée	Élevée
REF	[56] Santé et sécurité au travail	SST	Élevée	Moyenne	Moyenne
GTI	[59] Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion	TI	Moyenne	Moyenne	Moyenne
GTI	[60] Sécurité des systèmes d'information	TI	Moyenne	Très élevée	Très élevée
GTI	[63] Interruption ou défaillance des systèmes	TI	Moyenne	Moyenne	Moyenne

Légende : * risque non priorisé pour l'année mentionnée

La sévérité du risque RSO [11] « *Environnement politique* » a été augmentée en 2021-2022, car la situation géopolitique actuelle, notamment avec la guerre en Ukraine et la récession éminente, pourraient réorienter les priorités gouvernementales et avoir un impact sur PJCCI et ainsi limiter le financement de certains projets.

Le risque FIN [28] « *Financement et détermination des crédits parlementaires* » a été priorisé en 2021-2022, car le risque financier causé par la pandémie de la COVID-19 et les éléments énoncés dans le risque RSO [11] « *Environnement politique* » ci-dessus, pourrait avoir un impact significatif sur le cycle de financement 2023-2028.

Le risque FRS [46] « *Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison* » a été retiré des risques priorisés, car les mesures d'atténuation ont été mises en place et font l'objet de suivis tout au long des projets et contrats. De plus, le processus de leçons apprises permet la mise à jour continue des documents de référence et contractuels afin d'éliminer la répétition des risques connus. Le nombre et l'envergure des réclamations ont considérablement chuté depuis la mise en place des mesures.

La sévérité du risque FRS [48] « *Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs* » a été diminuée en 2020-2021, car des mesures d'atténuation, telles que des visites sur les chantiers ainsi que la révision du devis normalisé, des exigences SST et du guide de surveillance, ont été mises en place et font l'objet de suivi.

La sévérité du risque REF [52] « *Recrutement et rétention* » a été augmentée dans le troisième trimestre de 2020-2021, car, comme les autres organisations, PJCCI fait face à une augmentation des enjeux reliés au recrutement des employés en raison de la rareté des ressources.

La sévérité du risque REF [56] « *Santé et sécurité au travail* » a été diminuée en 2020-2021, car des mesures d'atténuation, telles que des formations, la prévention, la présence de gestionnaires sur le terrain et la sensibilisation, ont été mises en place. De plus, ces mesures et les contrôles pour assurer leur application s'effectuent en continu dans le cadre des opérations.

La sévérité du risque GTI [60] « *Sécurité des systèmes d'information* » a été augmentée en 2020-2021, car les mesures d'atténuation sont en cours de mise en place dans le cadre du Programme d'amélioration de la sécurité des technologies de l'information et des systèmes (PASTIS).

Sommaire des mesures d'atténuation et des plans d'action des 16 risques corporatifs priorités par catégorie au 25 octobre 2022

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Gouvernance, réputation et éthique				
Relation avec les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> Incapacité d'établir et de maintenir des relations saines et durables avec les partenaires et parties prenantes. Perturbation de la mobilité et de la réputation 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Développement de plans de travail corporatifs. Nouvelle politique EDD qui traite, entre autres, des parties prenantes. Développement de plans de travail par Axe (Bonaventure, Honoré-Mercier, Champlain (Héritage), Estacade, Jacques-Cartier, Melocheville) 	Moyenne
Risques stratégiques et organisationnels				
Environnement politique <ul style="list-style-type: none"> Politiques du gouvernement fédéral Changements de politiques 	Probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Liens formels et informels avec l'appareil politique et administratif fédéral. Renforcement des représentations sur le mandat, le plan stratégique et le plan d'entreprise. Visite des structures. Rencontres avec le (la) sous-ministre. Réflexion stratégique avec INFC. 	Élevée
Leadership, succession et relève <ul style="list-style-type: none"> Absence de leadership au sein de la direction Postes ou fonctions clés vacants Postes ou fonctions sans plan de succession ni plan de relève 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Employés-relèves et postes critiques pour établir et mettre en œuvre un plan de relève. Plan de développement individuel. Formations « leadership ». Démarche sur la culture de partenariat inter-directions. Analyse quantitative et qualitative des besoins de développement de la main-d'œuvre. 	Moyenne
Modèle de gestion <ul style="list-style-type: none"> Modèle de gestion inefficace ou inefficent, entraînant des lourdeurs administratives 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Démarche participative de planification stratégique 2020-2024. Programme de développement des compétences de gestion et de leadership. 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à s'adapter rapidement aux changements Difficultés à cerner les occasions de création de valeurs 			<ul style="list-style-type: none"> Partenariat/cohésion entre les différentes directions principales. Analyse de la capacité organisationnelle actuelle et projetée. Initiatives d'amélioration continue et de révision des processus. 	
Prise de décisions – Gestion de l'information <ul style="list-style-type: none"> Information inexacte ou incomplète Processus pour communiquer une décision ou un changement important pourrait être inadéquat ou insuffisant 	Peu probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de contrôles internes adéquats. Catégorisation de sécurité des données. Expertise en gestion et en exploitation des données. Gestion par processus et par projets. Optimisation des comités internes. Audits internes, audit annuel des états financiers, examen spécial. Indicateurs de rendement (KPI) comme outil d'aide à la décision et aux démarches d'amélioration continue. 	Moyenne
Mesures de performance <ul style="list-style-type: none"> Absentes Alignées sur les mauvais objectifs ou mal communiquées 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de rendement corporatif (cibles et seuils) sur la base du Plan stratégique <i>Destination 2024</i> communiqués aux employés. Développement d'indicateurs de rendement en lien avec l'environnement et développement durable, ainsi que pour les échéanciers, la portée et la qualité des projets. Processus de reddition de comptes à la direction et au Conseil. Bilan annuel de gestion d'actifs au Conseil. 	Moyenne
Risques liés aux infrastructures et aux projets				
Niveau de connaissance des infrastructures <ul style="list-style-type: none"> Informations sur l'état des infrastructures insuffisantes pour déterminer les mesures de prévention, de détection ou de correction 	Peu probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Programme complémentaire de suivi des actifs (PCSA). Stratégie d'instrumentation. Politique en gestion d'actifs. Programme d'évaluation sismique et impact sur le cycle de vie des actifs. 	Moyenne
Protection de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> Infraction, incident ou préjudice environnemental Impacts sur les milieux naturels pouvant mener à l'arrêt des travaux, à des réclamations, à des sanctions ou pénalités ou à l'intervention des médias et groupes d'intérêts 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle politique en matière d'environnement et de développement durable. Mise en place d'un SGE. Numérisation des données (ex. : terrains contaminés). 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Risques financiers				
Financement et détermination des crédits parlementaires <ul style="list-style-type: none"> Perte de flexibilité financière de PJCCI à la suite d'une décision des instances gouvernementales limitant les pouvoirs de PJCCI de gérer adéquatement le financement des projets, d'accorder dans le futur des contrats pluriannuels et entraînant des retards dans la planification opérationnelle 	Probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Rencontres avec l'appareil politique et administratif fédéral. Planification stratégique permettant de prioriser les actions et dossiers d'affaires. Évaluation financière de projets avec des analyses de sensibilité, analyse de la capacité maximale d'investissement par structure en fonction des réalités du marché, de la mobilisation des fournisseurs et du maintien de la fluidité de la circulation. Demande de financement 2023-2028. 	Élevée
Risques juridiques et de conformité				
Litiges en matière contractuelle et réclamations <ul style="list-style-type: none"> Litiges ou réclamations en lien avec l'exécution de contrats 	Peu probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir régler les litiges par la négociation. Processus de règlement des différends. Analyse des réclamations afin de faire des recommandations. Évaluation du processus de règlement des différends prévu dans les contrats normalisés de construction. Devis de construction normalisé. Guide de rédaction des documents pour construction. Processus de rédaction des avenants. 	Moyenne
Risques liés aux fournisseurs et au processus d'approvisionnement				
Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> Ne pas prendre les moyens appropriés pour prévenir ou détecter une exposition aux risques Mettre à risque leurs employés, les employés de PJCCI ou le public en général 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Implantation d'une direction SST interne en support aux opérations internes et externes. Plan de prévention spécifique à chaque contrat. Triple surveillance SST sur les chantiers: <ul style="list-style-type: none"> Agent de prévention Spécialiste SST du surveillant. Coordonnateur SST d'un consultant externe, expert en SST se rapportant à la direction SST. Formations, documentation et équipements de protection individuelle accessibles aux employés de PJCCI qui se rendent sur les chantiers. Validation des compétences des employés des fournisseurs. Inspections effectuées sur les chantiers et suivis de mesures correctives. Visites physiques et attestations d'ingénieurs avant d'autoriser l'accès. 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
			<ul style="list-style-type: none"> • Visites SST avant la mise en service des ouvrages/actifs après la complétion des travaux pour identifier tout risque potentiel à la sécurité des usagers. • Évaluation des accidents, incidents ou observations survenus, identification des tendances et mise en place des mesures correctives génériques. • Mise à jour du Guide de surveillance. • Mise à jour du devis normalisé. • Mise à jour des exigences SST des Termes de référence. • Évaluation de la performance en SST des fournisseurs. • Critères de préqualification SST. 	
Risques liés aux employés				
Recrutement et rétention <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés insuffisant ou trop élevé • Politiques et processus de recrutement pourraient ne pas permettre de recruter du personnel intègre et qualifié, permanent ou temporaire • Ne pas retenir le personnel qualifié 	Très probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de santé et mieux-être alignée avec les valeurs de PJCCI. • Sondage concernant la santé/mieux-être (analyse et plans d'action). • Politique sur la gestion de la rémunération. • Vérification des antécédents criminels, diplômes, références, santé. • Plan d'action sur l'équité et la diversité. • Démarche « Marque employeur ». • Assurer la cohérence entre les profils des postes et les compétences en gestion. • Démarche pour le développement professionnel des employés. • Programme attrayant d'incitatifs à la mobilité durable pour les employés. • Rétroaction sur une base régulière pour connaître les motivations, préoccupations et suggestions d'amélioration. • Renouvellement des conventions collectives SCFP et CSN. • Plan d'équité salariale en élaboration. 	Élevée
Santé et sécurité au travail <ul style="list-style-type: none"> • Environnement de travail pour assurer la santé et la sécurité des employés de PJCCI • Mettre à risque les employés de PJCCI ou le public en général 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Présence des gestionnaires sur le terrain. • Partage d'information aux réunions d'équipe des directions. • Plan de communication pour rappeler les enjeux et procédures. • Plan de gestion des compétences incluant la liste des formations obligatoires par type d'emploi. 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
			<ul style="list-style-type: none"> Surveillance des résultats des efforts de prévention à moyen/long terme. Programme de gestion de la SST incluant les procédures pour les activités à risques. Programme de retour au travail pour l'accompagnement et la réintégration des employés lors d'absence prolongée. 	
Risques des technologies de l'information				
Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion <ul style="list-style-type: none"> Infrastructure technologique inadéquate. Utilisation inefficace des TI Information de gestion fautive, inexacte ou incomplète 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Implication des utilisateurs et propriétaires dans le cycle de vie des systèmes TI. Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes. Rédaction et exécution de plans de tests. Entretien après implantation. Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels. Politique 6 – Gestion de l'information administrative et expression des dates. Amélioration des processus d'exploitation des TI. Signature électronique. Mise à jour des infrastructures. 	Moyenne
Sécurité des systèmes d'information <ul style="list-style-type: none"> Accès non autorisés Brèches dans les renseignements personnels, les informations confidentielles et les données stratégiques Données corrompues. Interruption dans les activités d'affaires Atteinte à la réputation de PJCCI 	Très probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour mensuelle des systèmes d'exploitation et des équipements réseau. Vigie par un logiciel de surveillance des exceptions de sécurité. Formation et sensibilisation quant à la sécurité informatique. Gestion des accès aux systèmes. Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels. Amélioration des processus d'exploitation des TI. Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes. 	Très élevée
Interruption ou défaillance des systèmes <ul style="list-style-type: none"> Interruption de la continuité des affaires lors de périodes critiques 	Très probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un plan de continuité des affaires incluant la relève TI et intégré au plan de mesures d'urgence. Amélioration des processus d'exploitation des TI. Mise à jour des infrastructures. 	Moyenne

ANNEXE 5– CONFORMITÉ AUX EXIGENCES RELATIVES AUX LOIS ET AUX POLITIQUES

PJCCI a été constituée en 1978 en tant que filiale de l'AVMSL en vertu de la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* et la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Le 1^{er} octobre 1998, elle est devenue une filiale à 100 % de La Société des ponts fédéraux Limitée. Depuis le 13 février 2014, elle est détenue à 100 % par Sa Majesté du chef du Canada et est inscrite à la Partie I de l'Annexe III de la LGFP à titre de société d'État mère. Elle est assujettie au cadre de gouvernance des sociétés d'État mères établi à la Partie X de la LGFP.

Toutes les directions de PJCCI, appuyées par le Conseil, travaillent de concert en vue d'assurer le respect par PJCCI de ses obligations en vertu de la LGFP, incluant le dépôt et la publication des rapports exigés à cette loi.

Depuis l'abrogation de la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* en 1998, PJCCI est assujettie et exerce ses activités dans le respect du *Règlement sur les Ponts Jacques Cartier et Champlain Inc* (DORS/98-568). Ce règlement désigne PJCCI comme mandataire de Sa Majesté dans le cadre de ses attributions.

PJCCI est assujettie et exerce ses activités dans le respect de diverses autres lois ainsi que des instruments de politique du Conseil du Trésor qui lui sont applicables.

+ ***Loi sur l'accès à l'information (LAI) et Loi sur la protection des renseignements personnels (LPRP)***

Toutes les demandes reçues en vertu de la LAI et de la LPRP sont acheminées à la Coordonnatrice de l'AIPRP afin qu'elles soient traitées conformément à la LAI et la LPRP. Conformément aux exigences de la LAI, PJCCI publie sur son site Internet, sur une base mensuelle, les frais de déplacement et d'accueil du président du Conseil, des membres du Conseil et de la première dirigeante.

Chaque année, PJCCI soumet ses rapports sur l'application de la LAI (incluant le rapport statistique) et de la LPRP dans les délais impartis en vue de leur dépôt devant les chambres du Parlement. Ces deux rapports sont ensuite publiés sur le site Internet de la Société. PJCCI se conforme par ailleurs aux exigences de la LPRP en ce qui a trait à la collecte, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels.

+ ***Loi sur l'évaluation d'impact (LEI)***

Dans le cadre de la planification des projets de PJCCI, la direction EDD veille au respect des lois environnementales applicables, dont la LEI. En tant qu'autorité fédérale qui réalise des projets de réfection, d'entretien ou de déconstruction sur des terres de Sa Majesté, PJCCI doit, en vertu de cette loi, déterminer si la réalisation de ces projets est susceptible d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants et, le cas échéant, mettre en place les mesures d'atténuation qui s'imposent.

Sauf si les travaux visés sont des travaux d'entretien ou de réparation d'un ouvrage qui ont été désignés par le ministre comme entraînant seulement des effets environnementaux négatifs négligeables (article 88 LEI et *Arrêté désignant des catégories de projets* (DORS/2019-323)), PJCCI procède à une analyse rigoureuse des impacts environnementaux éventuels de ses projets en vertu des articles 82 et suivants de la LEI. Cette analyse tient compte de tous les critères énoncés à la LEI, dont les répercussions préjudiciables que le projet peut avoir sur les droits des peuples autochtones confirmés par l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*.



+ **Loi fédérale sur le développement durable (LFDD)**

PJCCI a été ajoutée à l'annexe de la LFDD en vertu du *Décret modifiant l'annexe de la Loi fédérale sur le développement durable - DORS/2019-177*. Ce décret est entré en vigueur et PJCCI est ainsi devenue assujettie à la LFDD le 1^{er} décembre 2020. Malgré cette date d'entrée en vigueur, PJCCI a choisi à l'automne 2020 de contribuer volontairement à la SFDD 2019-2022 et a ainsi déposé une première SDD pour 2020 à 2023.

PJCCI a contribué à l'élaboration de certains chapitres de la nouvelle SFDD 2022-2026. Les objectifs de développement durable auxquels PJCCI sera en mesure de contribuer ont été établis au cours de l'exercice 2022-2023. La prochaine étape pour PJCCI par rapport à la SFDD 2022-2026 sera d'élaborer une SDD pour 2023 à 2027. PJCCI étant maintenant assujettie à la LFDD, cette nouvelle SDD devra obligatoirement être déposée à l'automne 2023.

+ **Loi sur les conflits d'intérêts (LCI) et Code de conduite et d'éthique des administrateurs**

Les membres du Conseil, incluant la première dirigeante, sont tenus de respecter la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Un point est ajouté systématiquement à l'ordre du jour des réunions du Conseil pour que les membres puissent déclarer au début de la réunion tous les types de conflits d'intérêts en lien avec les points présentés lors de la réunion, le cas échéant.

Conformément à l'engagement pris dans le cadre du Rapport d'examen spécial 2022 de la vérificatrice générale du Canada, le Conseil adoptera, au plus tard en mars 2023, un Code de conduite et d'éthique des administrateurs. Chaque année, tous les administrateurs, incluant la première dirigeante, devront confirmer leur engagement et leur conformité à l'égard de ce Code.


En plus de la LCI (et, éventuellement, du *Code de conduite et d'éthique des administrateurs*), la première dirigeante est assujettie aux dispositions de la politique interne de la Société traitant des conflits d'intérêts (sauf si incompatibilité avec la LCI).

+ **Conduite éthique/ Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LFPDAR)**

En plus d'une politique interne sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat, PJCCI s'est dotée d'un Code de valeurs et d'éthique conçu à l'intention de tous ses employés, code qui doit se lire en parallèle avec le Code de valeurs et d'éthique du secteur public, également applicable aux employés de PJCCI.

Au 31 mars de chaque année, chaque employé doit signer une déclaration attestant qu'il a respecté la politique interne sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat et le Code de valeurs et d'éthique au cours des 12 mois précédant la date de signature.

PJCCI a élaboré et communiqué à ses employés une politique interne qui prévoit des mécanismes permettant aux employés de divulguer de l'information concernant des actes répréhensibles et assurer qu'ils sont traités équitablement et protégés contre des représailles lorsqu'ils le font d'une manière conforme à ladite politique et à la LFPDAR. Une ligne téléphonique sans frais et un service de signalement en ligne ou par la poste, pris en charge par une firme indépendante, ont été mis sur pied afin de permettre à un employé de divulguer tout renseignement concernant un acte répréhensible de façon confidentielle, sécuritaire et qui préserve son anonymat.



Les fournisseurs de PJCCI sont assujettis au Code de conduite et d'éthique des fournisseurs de la Société qui résume les attentes de la Société face à eux en fonction des principes d'intégrité, d'éthique et de développement durable auxquels PJCCI adhère. Les contrats de construction et de services professionnels de la Société comportent des dispositions relatives à l'intégrité en période de soumission et pendant les contrats, qui prennent leur source dans la Politique d'inadmissibilité et de suspension du Régime d'intégrité du gouvernement du Canada, afin d'assurer la probité des soumissionnaires et adjudicataires.

+ **Loi sur l'équité salariale**

En conformité avec la *Loi sur l'équité salariale*, la Société travaille à mettre en place un plan de mobilisation afin d'adopter un plan d'évaluation et démarrer l'exercice d'équité salariale par le biais d'un comité paritaire.

+ **Loi sur les langues officielles (LLO)**

PJCCI est assujettie et exerce ses activités dans le respect de la LLO, du *Règlement sur les langues officielles - communications avec le public et prestation des services*, ainsi que de la *Politique sur les langues officielles* du Conseil du Trésor du Canada et ses directives connexes.

Aussi, la Société s'assure que toutes ses communications avec le public ainsi que la prestation de ses services au public soient effectuées ou disponibles dans les deux langues officielles, incluant les services offerts au public par des tiers pour son compte.

+ **Accords commerciaux**

Dans le cadre de la planification de chaque marché, la direction Approvisionnement, appuyée par la direction Affaires juridiques, détermine si le marché est assujetti aux accords de libre-échange applicables à PJCCI en tant que société d'État mère, soit *l'Accord de libre-échange canadien* (ALEC) et *l'Accord économique et commercial global* (AECG). Le cas échéant, la direction Approvisionnement s'assure du respect des exigences applicables de ces accords.


+ **Ligne directrice en matière de dépenses de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événement**

La Société a modifié ses politiques et pratiques relatives aux dépenses liées aux voyages, à l'accueil, aux conférences et événements afin de les harmoniser aux politiques et instruments applicables du Conseil du Trésor du Canada, conformément à l'Instruction C.P. 2015-1112 reçue en vertu de l'article 89 de la LGFP.

+ **Autres exigences législatives**

PJCCI s'assure que ses activités sont exercées dans le respect des politiques et instruments du Conseil du Trésor qui lui sont applicables et des autres lois et règlements applicables, dont les lois et règlements suivants :

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions;*
- *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État;*
- *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État;*
- *Loi de 1994 sur la Convention concernant les oiseaux migrateurs;*

- 
- *Règlement sur les oiseaux migrateurs;*
 - *Loi sur les pêches;*
 - *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999);*
 - *Loi sur les eaux navigables canadiennes;*
 - *Code canadien du travail;*
 - *Loi sur l'équité en matière d'emploi;*
 - *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts;*
 - *Loi canadienne sur l'accessibilité et Règlement canadien sur l'accessibilité.*





ANNEXE 6 – PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

La transparence fait partie des valeurs dont PJCCI s'est dotée dans l'accomplissement de son mandat. Une communication ouverte avec les médias, les usagers, les partenaires et le public en général est essentielle à l'atteinte par PJCCI de ses objectifs et de sa vision.

Tel que mentionné à la section 3.1 du présent résumé du plan d'entreprise, PJCCI s'est dotée d'un processus corporatif afin de structurer ses activités de consultation et d'information auprès de divers publics, particulièrement ses partenaires, les parties prenantes et le grand public. Dans le cadre de ses projets et selon le type de travaux et le secteur visé, la Société déploie divers moyens pour assurer la communication transparente et des échanges constructifs avec tous les publics.

PJCCI procède par ailleurs à la divulgation proactive sur son site Internet de nombreux rapports et études portant sur les ouvrages dont elle est responsable et sur ses projets, lesquels sont d'intérêt pour les usagers, les partenaires et les parties prenantes.

PJCCI publie également sur son site Internet ses rapports financiers trimestriels, le résumé de son plan d'entreprise de même que le rapport annuel sur ses activités, incluant ses états financiers annuels audités et le rapport de la vérificatrice générale du Canada (une fois déposés au Parlement). Le rapport de la vérificatrice générale portant sur l'examen spécial de la Société effectué en 2020 et 2021 a par ailleurs été publié en juin 2022. La *Stratégie de développement durable de 2020 à 2023* de PJCCI est également publiée sur son site, dans la section *Développement durable*.

Sur une base mensuelle, un sommaire des demandes d'accès à l'information complétées le mois précédent est également publié. L'annexe 5 *Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques* du présent résumé du plan d'entreprise fait état des autres divulgations effectuées par PJCCI conformément à la LAI.

Chaque année, PJCCI tient une assemblée publique selon les exigences de la LGFP et publie les présentations sur son site Internet. La dernière assemblée publique a eu lieu le 30 novembre 2022.


ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES (ACS) PLUS

PJCCI entamera une évaluation de l'ACS Plus en vue de l'intégrer de façon plus systématique à son processus décisionnel et ses activités opérationnelles, lorsqu'applicable.

L'équipe multidisciplinaire de PJCCI était composée, au 30 septembre 2022, de plus de 177 personnes issues de divers disciplines et corps de métiers. Au sein de la Société, à cette même date, les femmes représentaient 51,0 % des employés et les hommes, 49,0 %. Les moins de 30 ans représentaient 2,0 % des employés, les 30 à 50 ans, 62,0 % et les plus de 50 ans, 36,0 %.

La collaboration de PJCCI avec le MCK au pont Honoré-Mercier, telle que décrite ci-dessous à la section *Questions autochtones*, est un exemple d'initiative de PJCCI visant à supporter l'ACS Plus.

Plusieurs autres initiatives ont été entreprises par PJCCI à cet égard. Dans le cadre de l'amélioration de l'aménagement des bureaux de son siège social, des boutons-poussoirs ont été installés aux portes d'entrée ainsi qu'aux portes des salles de toilettes. Cette initiative s'inscrivait dans le plan d'action 2021-2022 du sous-comité diversité, inclusion du comité équité, diversité, mieux-être au travail (CEDMET) dans le but d'accueillir des personnes à mobilité réduite et d'élargir le bassin d'employés en permettant à des personnes en situation de handicap d'accéder facilement aux bureaux.



Toujours selon cette orientation, dès la préparation des plans et devis pour la construction du nouveau bâtiment de la direction Opérations et entretien, des éléments en braille ont été prévus et intégrés à la signalétique de l'ascenseur, des toilettes principales et de l'escalier.

Au cours de l'année 2022-2023, des initiatives liées à l'utilisation de l'écriture épécène seront mises en place pour en faciliter l'usage courant, notamment dans le cadre des échanges écrits.

Par ailleurs, afin de favoriser l'insertion à l'emploi de personnes handicapées, une première lettre d'entente a été signée avec le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4102, pour convenir de l'accueil par PJCCI d'un participant à un programme d'insertion à l'emploi, démontrant l'intention des parties syndicale et patronale de favoriser une culture d'équité, de diversité, d'inclusion, de santé et de mieux-être au travail.

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La Société s'inscrit dans la volonté du gouvernement du Canada de promouvoir la diversité et l'équité en matière d'emploi, notamment avec la fusion du comité équité en matière d'emploi avec le comité santé et mieux-être au travail en un seul comité, le CEDMET. Cette fusion a permis une plus grande visibilité et un plus grand nombre de collaborateurs et d'ambassadeurs afin d'appuyer la démarche d'équité en matière d'emploi en conformité avec la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les membres du comité jouent un rôle important dans le partage des informations et des valeurs, la représentation et la communication bidirectionnelle aux employés de l'ensemble de l'organisation, suscitant ainsi l'intérêt de ceux-ci.

Une formation portant sur les bonnes pratiques de gestion de la diversité et de l'inclusion a été donnée à l'équipe de gestion en 2021, lui permettant de prendre connaissance des stratégies à utiliser pour travailler de façon efficace avec des employés de toutes les cultures et acquérir des connaissances sur les dimensions culturelles liées au monde du travail, les styles de communication, les approches motivationnelles et la gestion de conflits en contexte interculturel. Une formation sur la communication en contexte interculturel sera à nouveau offerte aux employés, permettant d'outiller et de sensibiliser les participants à l'impact de leur propre culture sur leurs communications et prendre conscience des éléments liés à la culture qui soulèvent des interrogations ou des défis en contexte interculturel.


Des échanges avec un regroupement d'organismes spécialisés dans l'employabilité des personnes handicapées et avec la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec ont mené à l'affichage sur leurs sites internet des postes à pourvoir au sein de PJCCI, permettant ainsi de promouvoir l'accès aux emplois de PJCCI pour les personnes handicapées et les communautés autochtones. Une relation d'affaires s'est également créée avec un organisme spécialisé dans l'employabilité des personnes handicapées, lequel transmet les affichages de postes à pourvoir à des conseillers en emploi.

Par ailleurs, une capsule vidéo corporative diffusée sur l'intranet et sur les réseaux sociaux permet de promouvoir la diversité en lien avec les valeurs de l'organisation dans le but de favoriser l'attraction de talents issus de la diversité. Des capsules portant sur des expériences d'employés sont également publiées à l'interne dans le but de développer les connaissances et souligner la richesse de la diversité présente au sein de l'organisation.

QUESTIONS AUTOCHTONES

Depuis que la responsabilité du pont Honoré-Mercier lui a été transférée en 1998, PJCCI entretient une étroite collaboration avec le MCK. Cette relation de longue date s'adapte aux changements de gouverne au MCK et au contexte socio-politique évolutif en lien avec les Premières Nations.

PJCCI travaille donc de concert avec le MCK dans la planification des travaux sur la partie fédérale du pont Honoré-Mercier et des projets d'aménagement sur les terrains limitrophes au territoire mohawk. Afin d'assurer une acceptabilité sociale et un alignement de la vision de développement en fonction des besoins, PJCCI bénéficie du support du MCK afin d'obtenir le poulx de la communauté et ainsi apporter des



ajustements à sa planification lorsque requis. L'aménagement d'un parcours mémorial ainsi que la mise en service d'un nouveau lien de transport actif font partie des projets de développement actuellement à l'étude.

En 2007, dans le cadre de la planification du projet de remplacement du tablier du pont, une entente de collaboration a été signée entre PJCCI, le MCK et le gouvernement du Québec afin de déterminer la structure de réalisation du projet.

Le processus formel de consultation autochtone, qui découle de l'obligation légale de la Couronne de consulter en vertu de la common law, est entrepris par PJCCI pour ses activités ou projets particuliers lorsque certaines conditions sont satisfaites. La direction Affaires juridiques s'assure que ces consultations sont entreprises lorsque requises et dans le respect des lignes directrices internes de PJCCI et des lignes directrices fédérales applicables.

PJCCI a effectué une consultation des Mohawks de Kahnawà:ke dans le cadre de la construction du pont de contournement de l'Île des Sœurs en 2013. Cette consultation, qui visait également la déconstruction du pont, se poursuit en vue des travaux de déconstruction prévus à compter de 2023-2024. PJCCI a participé, entre 2017 et 2019, à une consultation des autochtones entreprise par plusieurs intervenants fédéraux dans le cadre du projet REM. Les préoccupations des autochtones ont été adressées à leur satisfaction dans le cadre de ces consultations. Par ailleurs, une consultation autochtone a été amorcée en 2019 dans le cadre du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine et se poursuit.







Les répercussions préjudiciables qu'un projet peut avoir sur les droits des peuples autochtones sont également évaluées par PJCCI dans le contexte des analyses des impacts environnementaux des projets effectuées en vertu de la LEI (art. 82 et ss.), dans l'objectif notamment d'identifier et mettre en place lorsque requis, des consultations et des mesures d'atténuation adaptées.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET OPÉRATIONS D'ÉCOLOGISATION DU GOUVERNEMENT

PJCCI reconnaît l'importance d'une approche de développement durable dans la gestion des actifs sous sa responsabilité et de ses opérations. À ce titre, elle a déployé, dès 2015, sa première stratégie corporative de développement durable avec pour objectif de faire de PJCCI un chef de file dans la gestion responsable et durable des actifs qu'elle gère. Cette stratégie a été renouvelée en 2020. Au fil des années, PJCCI a intégré le concept de développement durable dans la conduite de ses activités et s'est peu à peu positionnée parmi les leaders publics dans ce domaine. L'approche de développement durable actuelle de PJCCI reste large et est désormais intégrée autant dans le mode de gouvernance que dans les opérations.

La stratégie de développement durable de PJCCI inclut six objectifs de développement durable des Nations-Unies de la SFDD 2022-2026. Ces objectifs ont été retenus en tenant compte de la mission et des valeurs de la Société. Ils reflètent par ailleurs le savoir-faire et les expertises phares de PJCCI en termes d'environnement et de développement durable.



Objectifs de développement durable	Orientations retenues
	Innover et investir sur les infrastructures vertes
 Obligatoire	Supporter le développement économique des Premières Nations par une gestion des parties prenantes
	Investir en transport en commun et en transport actif et promouvoir l'accès aux espaces verts et à l'héritage culturel et naturel
 Obligatoire	Gérer les sites contaminés
 Obligatoire	Réaliser des mesures à la lutte contre les changements climatiques (carbonneutralité pour 2050)
	Mieux comprendre les terres et les forêts et proposer des mesures de conservation de la biodiversité

Ainsi, PJCCI vise la prolongation de la durée de vie des actifs qu'elle gère en misant sur les nouvelles innovations en recherche et développement tout en protégeant, préservant et valorisant l'environnement. En ce sens, la caractérisation de la biodiversité des actifs de PJCCI et la mise en place du processus de gestion des sites contaminés, combinées à l'évaluation des impacts de la mobilité active et de l'empreinte environnementale des opérations de chantier, permettront d'élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques et une démarche proactive avec les parties prenantes.

PJCCI travaille également à l'implantation d'un SGE permettant d'assurer la conformité environnementale de ses activités et la mise en place d'une structure de suivi des divers aspects environnementaux tel que la traçabilité des matériaux générés par les chantiers de construction. PJCCI souhaite influencer l'industrie en propulsant un mouvement de réduction, de réutilisation et de recyclage des matériaux auprès de ses partenaires par le biais de l'ajout d'obligations spécifiques dans ce sens dans ses contrats, lorsqu'applicable.



MILIEUX DE TRAVAIL SÛRS

Une formation en ligne portant sur la prévention du harcèlement et violence en milieu de travail a été suivie sur une base obligatoire par l'ensemble des employés. En complément de cette formation, tous les employés ont dû visionner une capsule d'information sur les principales modifications apportées à la politique interne de PJCCI sur la prévention du harcèlement et violence en milieu de travail à la suite de l'entrée en vigueur des modifications au *Code canadien du travail* et du *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*. De plus, tous les gestionnaires ont suivi une formation visant à leur rappeler leurs rôles et responsabilités dans le maintien d'un climat de travail sain, tant en termes de prévention que de traitement des situations de violence et de harcèlement.

Des actions ont également été entreprises par le CEDMET afin de mieux faire connaître aux employés la politique interne sur la prévention du harcèlement et violence en milieu de travail mentionnée ci-dessus ainsi que le Code de civilité interne. L'analyse des risques de violence et de harcèlement ainsi que l'élaboration d'un plan d'action sont présentement en cours avec la collaboration des comités locaux SST.



Le premier cycle de trois ans de révision et de mise à jour du programme de gestion de la santé et de la sécurité au travail (PGSST) de la Société a été complété au printemps 2022. Cette mise à jour permet d'assurer que la structure des processus SST de PJCCI soit bien adaptée et encadre adéquatement ses activités de façon à ce que celles-ci soient réalisées de façon sécuritaire. L'ensemble de ces règles de prévention est communiqué aux employés par l'entremise d'activités de sensibilisation, telles que la publication d'affiches, de brochures ou de capsules, la participation de représentants de l'équipe SST à diverses rencontres d'équipe ou de projet, des formations SST personnalisées et l'observation de certaines activités sur le terrain par les gestionnaires, l'équipe SST ou les membres de l'un des deux comités locaux SST afin de rappeler et mettre en pratique les bonnes pratiques SST. Toutes ces démarches sont directement en lien avec la ferme volonté de PJCCI d'atteindre son objectif de « Zéro blessure par choix ».

ACCESSIBILITÉ

Les mesures prises par PJCCI à ce jour afin de favoriser l'accessibilité et l'inclusion à l'intention de son personnel, des parties prenantes et du public sont décrites aux sections *Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)* et *Diversité et équité en matière d'emploi* de la présente annexe.

Le 21 décembre 2022, PJCCI a rendu public son plan sur l'accessibilité en conformité avec les exigences de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et du *Règlement canadien sur l'accessibilité*.





ANNEXE 7 – COVID-19

Alignée avec la position du gouvernement, PJCCI a suspendu l'application de sa politique interne de vaccination obligatoire contre la COVID-19 à compter du 20 juin 2022. L'ensemble des employés connaît bien les mesures de base pour se protéger du virus. Les règles sanitaires mises en place dans l'organisation sont adaptées à la nouvelle réalité afin d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour tous.

Les règles actuelles internes encadrent les employés et visiteurs symptomatiques, afin de les retirer de l'environnement de travail rapidement. Bien qu'il n'y ait plus d'obligations en ce sens, PJCCI maintient les bonnes pratiques pour ses employés, en leur offrant l'accès à des masques de procédure, du désinfectant pour les mains et des séparateurs pour une distanciation sociale de deux mètres à leur poste de travail.

À ce jour, aucun indice ne porte à croire qu'une éclosion soit survenue dans les bureaux de la Société.

Le travail en mode hybride est en place depuis le début de l'année 2022 afin de pouvoir bénéficier des avantages des deux modes de travail : le mode présentiel qui permet de favoriser les aspects collaboratifs et humains et le télétravail qui offre aux employés un environnement propice à la concentration et la production de dossiers et une meilleure conciliation travail-famille.

La situation pandémique actuelle n'a pas d'impact sur le déroulement du programme de réalisation des travaux d'entretien majeur. Il y a encore eu cette année quelques cas isolés de contamination à la COVID-19, mais sans répercussions sur les échéanciers et les coûts de travaux.

Après plus de deux ans de pandémie, la gestion de la pandémie est devenue une normalité pour les entrepreneurs, qui la gèrent comme n'importe quel autre risque. Par l'entremise de ses consultants responsables de la surveillance des travaux, PJCCI assure une vigie de l'application des mesures sanitaires afin d'éliminer les risques de contamination à la source.



ANNEXE 8 - LISTE DES ABRÉVIATIONS

APD.....	AVANT-PROJET DÉTAILLÉ
APS.....	AVANT-PROJET SOMMAIRE
AVMSL.....	ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU ST-LAURENT
CONSEIL	CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PJCCI
CMM.....	COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL
COSO.....	COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION
CPSDC.....	CORRIDOR DU PONT SAMUEL-DE CHAMPLAIN
CSN	CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX
EDD	ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
ECCC.....	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE CANADA
GES	GAZ À EFFET DE SERRE
GMAO	GESTION DE LA MAINTENANCE ASSISTÉE PAR ORDINATEUR
INFC.....	INFRASTRUCTURE CANADA
LAI.....	LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION
LFDD.....	LOI FÉDÉRALE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
LGFP.....	LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
LPRP.....	LOI SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
MCK.....	MOHAWK COUNCIL OF KAHNAWÀ:KE
MTQ	MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC
PASCF	PLAN D'ACTION POUR LES SITES CONTAMINÉS FÉDÉRAUX
PDMA.....	PLAN DIRECTEUR DE MAINTIEN D'ACTIFS
PJCCI.....	LES PONTS JACQUES CARTIER ET CHAMPLAIN INCORPORÉE
PMO.....	PLAN DE MAIN-D'OEUVRE
PP	PARTENAIRE PRIVÉ (DANS LE CADRE DU PROJET DU CPSDC)
PASTIS	PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES SYSTÈMES
REM	RÉSEAU EXPRESS MÉTROPOLITAIN
RI	RESSOURCES INFORMATIONNELLES
SDC	SAMUEL-DE CHAMPLAIN
SDD	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SFDD	STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SGE	SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE
SQ.....	SÛRETÉ DU QUÉBEC
SSLG.....	GROUPE SIGNATURE SUR LE SAINT-LAURENT
SST	SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL
STI.....	SYSTÈMES DE TRANSPORT INTELLIGENTS
TI	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
VMSL	VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT



Participez à la conversation

JacquesCartierChamplain.ca

Twitter | LinkedIn | Facebook | YouTube

