

RÉSUMÉ DU  
PLAN D'ENTREPRISE  
2021-2022 à 2025-2026

Version finale du 11 octobre 2022



# TABLE DES MATIERES

<b>1. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>2</b>
1.1 Statut et mandat .....	2
1.2 Structures .....	5
1.3 Activités .....	6
1.4 Situation financière .....	7
<b>2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....</b>	<b>8</b>
2.1 Contexte opérationnel.....	8
2.2 Enjeux .....	13
<b>3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES .....</b>	<b>15</b>
<b>4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS PRÉVUS.....</b>	<b>21</b>
4.1 Priorités et orientation du gouvernement.....	21
4.2 Résultats prévus - Suivi du rendement.....	23
<b>5. APERÇU FINANCIER.....</b>	<b>24</b>
5.1 Description sommaire .....	24
5.2 Budget et crédits parlementaires.....	24
5.3 Situation financière .....	25
5.4 État des résultats .....	25
5.5 Risques et hypothèses.....	26

## Annexes

- Annexe 1 – États financiers et budgets
- Annexe 2 – Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques
- Annexe 3 – Covid-19
- Annexe 4 – Liste des abréviations



# 1. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

## 1.1 STATUT ET MANDAT

Constituée en 1978 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI ou la Société) 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, qui définissent les pouvoirs, obligations et responsabilités des sociétés d'État.

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.

PJCCI est gestionnaire de la plupart des ponts et tunnels de juridiction fédérale situés dans la grande région métropolitaine de Montréal, soit le pont Champlain d'origine et 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 et deux infrastructures connexes soit la section fédérale de l'autoroute Bonaventure et l'Estacade du pont Champlain. Le projet du Corridor du pont Samuel-De Champlain (CPSDC) est, quant à lui, géré par Infrastructure Canada (INFC).

En 2020, la Société a révisé sa mission, sa vision et ses valeurs.

**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** : L'esprit d'équipe, la transparence, la rigueur, l'innovation et l'engagement constituent les valeurs dont PJCCI s'est dotée dans l'accomplissement de sa mission.

**Imputabilité et gouvernance** - PJCCI doit rendre compte de la conduite de ses affaires au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités.

PJCCI est dirigée par un conseil d'administration (CA) composé de sept administrateurs, incluant le Président du Conseil et la Première dirigeante. Les administrateurs sont nommés par le ministre, avec l'approbation du Gouverneur en conseil. Le Président du Conseil et la Première dirigeante ont été nommés par le Gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le mandat du Président du Conseil s'est terminé le 6 novembre 2020. La Première dirigeante a été nommée pour un terme de cinq ans, qui se termine le 19 mai 2024.

Par ailleurs, d'ici la fin 2020, le mandat de trois administrateurs sera arrivé à échéance.

**Comités du conseil** - Conformément aux pratiques de saine gouvernance, le CA a formé trois comités permanents :

- + Le Comité de gouvernance et d'éthique, lequel est responsable de l'évaluation de tous les aspects et pratiques de régie de PJCCI. Son mandat est de proposer au CA la façon dont PJCCI abordera les questions relatives à ses pratiques de régie et appliquera les lignes directrices relatives à la régie des sociétés d'État émises par le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- + Le Comité d'audit, dont les responsabilités sont telles que prévues à la LGFP. Elles incluent 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, dont le principal rôle est 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 et à ses objectifs.

Le CA a également formé divers autres comités. Ces comités consultatifs et non décisionnels voient à la bonne marche des projets majeurs.

#### Liste des comités du CA au 12 mars 2021

Administrateur	Date de nomination	Terme	Fin du terme
<b>ANTOUN, Lesley</b>	18 décembre 2020	3 ans	2023-12-17
<b>BONNIS, Henri-Jean</b>	18 juin 2019	3 ans	2022-06-17
<b>CACCHIONE, Richard</b>	21 juin 2018	3 ans	2021-06-20
<b>LAVOIE, Catherine</b>	18 décembre 2020	2 ans	2022-12-17
<b>MARTEL, Sandra</b>	20 mai 2019	5 ans	2024-05-19
<b>VILLIARD, Me Sylvain</b>	15 juin 2017	3 ans	2020-06-14
<b>WILLIAMS, Dale Ellen</b>	27 janvier 2021	3 ans	2024-01-26

#### Dirigeants

Présidente	LAVOIE, Catherine
Président adjoint	VILLIARD, Me Sylvain (intérim)
Secrétaire corporatif par intérim	PAPAGIANNIS, Me John (Dentons)
Première dirigeante	MARTEL, Sandra
Trésorier	LACHANCE, Claude

#### COMITÉ D'AUDIT

CACCHIONE, Richard / Président  
 VILLIARD, Me Sylvain  
 WILLIAMS, Dale Ellen  
 BONNIS, Henri-Jean

#### COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

VILLIARD, Me Sylvain / Président  
 LAVOIE, Catherine  
 WILLIAMS, Dale Ellen

#### COMITÉ DE RISQUES - INFRASTRUCTURES

LAVOIE, Catherine / Présidente  
 CACCHIONE, Richard  
 VILLIARD, Me Sylvain  
 ANTOUN, Lesley

#### COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

WILLIAMS, Dale Ellen / Présidente  
 BONNIS, Henri-Jean  
 CACCHIONE, Richard  
 ANTOUN, Lesley

#### COMITÉ DE RISQUES CORPORATIFS

VILLIARD, Me Sylvain / Président  
 BONNIS, Henri-Jean  
 CACCHIONE, Richard

## Réunions du CA (1<sup>er</sup> avril 2020 au 30 septembre 2020)

Administrateurs	Six séances régulières	Deux séances spéciales
BONNIS, Henri-Jean	6	2
CACCHIONE, Richard	6	2
KEFALAS, Paul T.	6	2
LAVOIE, Catherine	6	2
MARTEL, Sandra	6	1
VILLIARD, Me Sylvain	6	2
WILLIAMS, Dale Ellen	6	2

**Régime de vérification** - Le vérificateur de PJCCI est le vérificateur général du Canada aux termes du *Règlement sur les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.* 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 les règlements administratifs de PJCCI.

Le dernier examen spécial des activités de PJCCI a été réalisé en 2008 alors que PJCCI était une filiale de La Société des ponts fédéraux Limitée.

PJCCI développe des plans d'audits internes 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 économique, efficiente et efficace en conformité avec la législation applicable. Pour les réaliser, PJCCI retient les services de firmes externes.

Les mandats d'audits internes réalisés ou en cours de réalisation depuis 2016 se décrivent comme suit :

- i. Projets majeurs – Planification de projets (2016);
- ii. Projets majeurs – Approvisionnement projets (2017);
- iii. Projets majeurs – Exécution de projets (2017);
- iv. Revue du processus de gouvernance et de la structure de gestion (2017);
- v. Revue du processus budgétaire (2017);
- vi. Entretien et opération des infrastructures (2018);
- vii. Plan de continuité des affaires et de gestion des désastres TI (Technologies de l'information) (2018);
- viii. Processus financiers (2018 à 2020);
  1. Taxes
  2. Achats et comptes à payer
  3. Trésorerie
  4. Immobilisations
  5. Obligations environnementales
  6. Fermeture de mois
  7. Contrôles de l'entité
  8. Ressources humaines et paie
- ix. Processus de dotation (2019);
- x. Gestion des risques et enjeux environnementaux (2019);
- xi. Programme de santé et sécurité au travail (2019);
- xii. Mesures de suivi de la performance organisationnelle (2019);
- xiii. Processus de sélection de l'entrepreneur lié au projet de déconstruction du pont Champlain (2020).

## 1.2 STRUCTURES

### Pont Jacques-Cartier

Le pont Jacques-Cartier est un pont à cinq voies qui relie Montréal à Longueuil. Des rampes d'accès et de sortie offrent également un accès à l'île Sainte-Hélène.

Ouvert à la circulation le 14 mai 1930 et inauguré le 24 mai 1930, le « pont du Havre » sera rebaptisé « pont Jacques-Cartier » en 1934. Le péage sur ce pont a été aboli en 1962. Joyau patrimonial, le pont Jacques-Cartier est une icône architecturale et une véritable signature pour Montréal depuis 1930.

### Pont Champlain d'origine

Le 17 août 1955, M. George Marler, ministre des Transports du Canada, annonce qu'un pont sera construit vers la Rive-Sud, à la hauteur de l'île des Sœurs.

Le pont Champlain d'origine est ouvert à la circulation le 29 juin 1962 et le péage y est aboli en 1990. Le pont a été mis hors service le 28 juin 2019 et sa déconstruction est amorcée.

### Autoroute Bonaventure

Au début des années 1960, il fut convenu de construire une nouvelle Route (qui deviendra l'autoroute Bonaventure). Le projet prit une tout autre dimension lorsque les plans d'Expo 67 furent publiés. La nouvelle Route projetée constituait dès lors la principale voie, sinon la seule voie d'accès au site de l'Expo. Elle fut donc conçue dans cette optique, tout en prévoyant qu'elle puisse être reliée plus tard au port de Montréal. Le 21 avril 1967, l'autoroute Bonaventure était inaugurée, quelques jours avant l'ouverture de l'Expo 67.

### 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 du projet de construction de la Voie maritime du Saint-Laurent (VMSL), l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent (AVMSL) procède à des travaux pour rehausser et prolonger la partie sud du pont afin de permettre le passage des navires sur la Voie maritime. Une fois complétée, cette nouvelle section du pont Honoré-Mercier demeurera sous la juridiction de l'AVMSL, et ce, jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 1998, date à laquelle l'AVMSL transfère le pont à PJCCI en vertu d'une directive du ministre des Transports aux termes du paragraphe 80(1) de la *Loi maritime du Canada*.

### Tunnel de Melocheville

Le tunnel de Melocheville a été construit par l'AVMSL vers 1958 dans le cadre de la construction de la VMSL. Ce tunnel, qui a été transféré à PJCCI en 1998 avec 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 du pont Champlain

L'Estacade du pont Champlain a été construite en 1964-1965 comme régulateur des glaces, principalement afin d'éviter les risques d'embâcles et d'inondations dans la région de Montréal suite à la construction des îles d'Expo 67. Au fil des ans, l'arrivée des brise-glaces éliminera le besoin d'opérer les vannes de structure de contrôle des glaces.

Aujourd'hui, cette structure sert à retenir les glaces dans le bassin La Prairie. Elle sert également de lien cyclable entre l'Île des Sœurs et les pistes cyclables de la Rive-Sud et pourra être utilisée par l'entrepreneur de PJCCI dans le cadre des travaux de déconstruction du pont Champlain d'origine. Cette structure est également utilisée par le Partenaire privé afin d'accéder à la digue de la VMSL dans le cadre des travaux d'entretien du pont Samuel-De Champlain.

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



### 1.3 ACTIVITÉS

Les activités de PJCCI sont réparties dans deux domaines précis, soit les équipes techniques et les directions administratives. Les équipes techniques incluent la planification, l'ingénierie, recherche et applications, l'environnement et le développement durable, la construction et les opérations et l'entretien. Ces groupes sont appuyés par des équipes en gestion de projets et en santé et sécurité du travail. Au sein de l'équipe de gestion de projets, 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 CPSPDC. Des directions administratives telles que les Affaires juridiques, l'Approvisionnement, les Finances, les TI, les Ressources humaines et les Communications soutiennent ces secteurs.

Les Directions Planification, Environnement et Développement durable (EDD), Recherche et applications, Ingénierie, Expertise et Construction planifient et gèrent les activités ayant trait à la gestion des actifs et aux principaux projets de construction et de réfection touchant les composantes des ouvrages d'ingénierie civils et routiers 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. Afin de réaliser le programme de travaux, une structure de gestion par projet est mise en place en collaboration avec les différentes directions. De plus, la Direction EDD voit à la protection et à la valorisation du territoire ainsi qu'à la mise en place de la stratégie de développement durable (SDD).

La Direction Opérations et entretien est responsable de l'entretien régulier des ouvrages et gère les contrats de déneigement et d'épandage d'abrasifs, le nettoyage et l'entretien des routes, les aménagements paysagers, le remplacement des glissières de sécurité, l'obturation des fissures et la lubrification des appuis, la réparation des nids-de-poule dans la chaussée et les tabliers de ponts, de même que l'entretien et l'exploitation des systèmes de contrôle des feux de voie et de caméras de surveillance, la distribution électrique et l'éclairage routier.



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 différentes activités liées à son programme d'entretien majeur. Les activités en recherche et applications sont réalisées avec des entités de recherche et des universités, notamment sous forme d'ententes de partenariat. De plus, de nombreuses firmes de services professionnels variés appuient les différentes directions de la Société dans la réalisation de leurs mandats.

Les services policiers sur le pont Jacques-Cartier, l'autoroute Bonaventure, l'Estacade du pont Champlain, le pont Samuel-De Champlain et l'autoroute 15, de même que sur le pont Champlain d'origine et le pont de contournement de l'Île des Sœurs (jusqu'à leur déconstruction) sont assurés par la Sûreté du Québec (SQ) aux termes d'une nouvelle entente contractuelle signée en 2019 et à laquelle INFC est également partie prenante. Pour le pont Honoré-Mercier, les services policiers sont assurés par la SQ et, aux approches Sud, par les Peacekeepers de Kahnawà:ke.

#### **1.4 SITUATION FINANCIÈRE**

PJCCI a une responsabilité importante inhérente à la gestion de ses ponts et structures, soit celle que constituent l'intendance et l'intérêt public. PJCCI doit constamment établir un équilibre entre ses décisions sur la meilleure façon d'utiliser les ressources disponibles pour protéger ses actifs et l'obligation primordiale d'assurer la sécurité et la mobilité de ses usagers.

Les dépenses sont financées par des crédits parlementaires. Comme le financement en place couvre une durée limitée, la viabilité financière devient une force motrice de premier plan dans toutes les décisions. Puisque certains des actifs de PJCCI ont dépassé leur durée de vie utile, les ressources servent avant tout à effectuer l'entretien et la réfection nécessaires pour assurer la sécurité et la mobilité. PJCCI fournit un service essentiel aux déplacements de la population et de l'économie de la région. PJCCI ne peut jamais faire passer des facteurs d'ordre financier avant la sécurité publique. Elle continue d'attribuer une priorité au risque et à sa gestion et les travaux sont définis et abordés dans le contexte des ressources disponibles.

Ce résumé du plan d'entreprise présente les prévisions au moment où elles ont été produites en septembre 2020. Cependant, la portion des paiements de transferts incluse reflète les niveaux de référence approuvés au budget des dépenses 2022-2023 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF).

Le [Rapport annuel 2019-2020](#) est publié sur le site internet de PJCCI.



## 2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Historiquement, les gestionnaires de ponts ont adopté une approche curative (entretien réactif) dans l'entretien des infrastructures sous leur responsabilité. Au milieu du siècle dernier, il était de pratique commune de construire les ponts de la façon la plus élémentaire et économique possibles, et de les concevoir pour rencontrer des critères minimums en termes de capacité. Les réparations n'étaient entreprises qu'à l'apparition de signes visibles de détérioration. Une fois jugés non sécuritaires ou inutilisables, les ponts étaient démolis et reconstruits. Ce que personne ne pouvait prévoir à cette époque est l'impact qu'aurait l'utilisation du sel de voirie, en réduisant prématurément (de plusieurs dizaines d'années) la durée de vie des ponts. Personne ne pouvait anticiper les coûts faramineux découlant du remplacement prématuré d'un grand nombre de ponts. La culture en gestion d'actifs se devait de changer.

De fait, la culture en gestion d'actifs a évolué. Les gestionnaires d'infrastructures de transport en sont venus à réaliser qu'ils pouvaient retarder les coûts de remplacement en s'attaquant au problème de détérioration par des programmes de réfection planifiés, systémiques et en temps opportun. Un tel raisonnement a tout son sens du point de vue financier. Les gestionnaires de ponts s'éloignent de l'ancienne approche curative (entretien réactif) et adoptent aujourd'hui une approche préventive (gestion d'actifs proactive).

Ceci représente un changement majeur de paradigme pour l'industrie du transport, les gestionnaires de ponts et la communauté du génie. La réhabilitation des structures afin d'augmenter leur durabilité ne faisait pas partie, jusqu'à dernièrement, du curriculum du génie-conseil. Ceux qui cherchent à améliorer la durabilité des ponts par leur réfection ne peuvent s'appuyer sur aucune donnée scientifique exacte ou éprouvée. Il s'agit d'un domaine relativement nouveau et émergent dont les acteurs explorent différentes approches. Telle est la situation dans laquelle se trouve PJCCI. Les infrastructures dont PJCCI est gestionnaire ont entre 50 et 90 ans. Assurer la mobilité sur tous les ponts constitue un élément majeur dans l'évaluation de la capacité et dans la planification des travaux.

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. Ces infrastructures sont incontournables dans le paysage montréalais et dans l'économie de Montréal. Ville insulaire, Montréal est vouée à dépendre des ponts, lesquels assurent le passage et la mobilité des biens et des personnes.

Certains ouvrages ont atteint la fin de leur durée de vie, en tout ou en partie, nécessitant des investissements majeurs pour leur maintien à long terme, permettant d'assurer la mobilité et la sécurité des usagers.

### 2.1 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Dans l'exécution de sa mission, PJCCI doit composer avec des facteurs internes et externes qui mettent en évidence ses forces, créent des opportunités, posent des défis et entraînent des répercussions sur ses principaux risques. Après avoir déterminé ces facteurs, PJCCI les suit et adapte sa planification de façon à pouvoir composer avec des fluctuations importantes.

#### 2.1.1 Environnement externe

**Relations avec les partenaires** - Le réseau de transport de la région de Montréal est étroitement tissé. PJCCI doit coordonner et planifier ses activités en collaboration avec de nombreux partenaires, ajoutant ainsi un niveau de complexité à ses opérations dans la formulation de ses politiques et la réalisation de ses projets. Parmi ces partenaires, citons notamment des partenaires fédéraux, des gouvernements et des organismes provinciaux et municipaux. De plus, PJCCI siège sur des comités de Mobilité Montréal qui a comme mandat principal de planifier et coordonner les travaux et les différentes mesures d'atténuation qui s'imposent en raison des nombreux chantiers (fédéraux, provinciaux et municipaux).

Il est essentiel que PJCCI noue des liens avec les médias et échange avec les usagers, les résidents concernés et les municipalités. Une communication régulière, fréquente et transparente des chantiers, des enjeux et défis auxquels fait face la Société est de mise. Par ailleurs, cette communication permet aux usagers de la route d'opter pour de nouveaux itinéraires, d'utiliser le transport collectif, de prioriser le covoiturage ou d'éviter certains ponts ou certaines voies routières lors de travaux majeurs.

Le pont Honoré-Mercier traverse le territoire mohawk de Kahnawà:ke. Les travaux de réfection sur la portion fédérale du pont étaient et sont exécutés par les entrepreneurs et travailleurs mohawks de Kahnawà:ke. Cet état de fait découle de divers facteurs dont l'emplacement de cette section du pont et le Décret C.P. 2675 daté du 7 décembre 1932.

Le pont Honoré-Mercier est de juridiction fédérale sur la section qui traverse le territoire mohawk de Kahnawà:ke et de juridiction provinciale sur la section au-dessus du fleuve Saint-Laurent. Au quotidien, l'entretien régulier du pont, notamment la gestion de la circulation, les services de remorquage, l'enlèvement de la neige et les opérations de déglçage relèvent du gouvernement du Québec, et ce, pour l'ensemble du pont, tant du côté fédéral que provincial.

**Affaires juridiques** - Dans un contexte de marchés concurrentiels et de travaux de construction considérés à haut risque, les enjeux reliés au traitement équitable des soumissionnaires, à la probité des entrepreneurs et consultants et à la santé et sécurité sur les chantiers sont importants. Un jugement de la Cour suprême du Canada de février 2017 est venu clore un débat qu'entretenait PJCCI avec la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec depuis plusieurs années. Ce jugement est en effet venu confirmer l'inapplicabilité à PJCCI de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* du Québec et du même coup, le fait que PJCCI ne pouvait être désignée « maître d'œuvre » sur ses chantiers en vertu de cette loi. À noter que les contrats de PJCCI attribuent la maîtrise d'œuvre à chaque entrepreneur.

PJCCI a été ajoutée à l'annexe de la *Loi fédérale sur le développement durable* (LFDD) le 1<sup>er</sup> décembre 2020, faisant en sorte que PJCCI est assujettie à cette loi depuis cette date. Cet ajout oblige PJCCI à contribuer à l'élaboration de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) et à la production de rapports connexes ainsi qu'à élaborer sa propre Stratégie de développement durable (SDD) et à en rendre compte. Il convient de noter toutefois que PJCCI a contribué volontairement à la SFDD 2019-2022 et a volontairement déposé à l'automne 2020 sa SDD pour 2020 à 2023.

En amont de l'entrée en vigueur, en janvier 2021, de modifications au *Code canadien du travail* et d'un nouveau règlement visant à prévenir les cas de harcèlement en milieu de travail, PJCCI a mis à jour ses politiques et programmes internes à cet égard.

**Environnement et Développement durable (EDD)** - La Société est assujettie à la *Loi de 1994 sur la convention concernant les oiseaux migrateurs* et son *Règlement sur les oiseaux migrateurs*. Certains oiseaux migrateurs nichent sur les structures de la Société, en particulier le faucon pèlerin et l'hirondelle à front blanc. La Société a mis en place un plan de gestion de l'avifaune et voit à déposer, lorsque requis, les demandes de permis prévues à cette loi. Il existe un risque que l'obtention des permis impacte l'échéancier de certains travaux.

PJCCI participe au Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF) administré par Environnement et Changement climatique Canada, pour la mise en place des mesures d'atténuation nécessaires afin de contenir et traiter les eaux souterraines contaminées sur les terrains dans le secteur de l'autoroute Bonaventure (secteurs Est et Ouest) le long du fleuve Saint-Laurent. PJCCI collabore aussi avec des propriétaires et d'autres parties prenantes pour étudier la contamination et mettre en œuvre des plans d'atténuation en partenariat. Le plan environnemental des secteurs Est et Ouest est préparé avec ces partenaires.

En matière d'environnement, PJCCI mène plusieurs programmes afin d'augmenter son niveau de connaissances quant aux enjeux environnementaux. PJCCI procède à la caractérisation environnementale des terrains sous sa gestion de façon ordonnée. Ce programme se poursuit en continu, mais son envergure diminuera au fur et à mesure de la couverture du territoire. 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. PJCCI a également mis sur pied un programme de suivi de la biodiversité qui se poursuit en continu et prévoit des mises à jour régulières de ses connaissances. De plus, PJCCI procède actuellement à une évaluation des impacts potentiels des changements climatiques sur ses infrastructures. Les mesures d'atténuation à mettre en place pourront être intégrées aux projets à venir.

Le développement durable fait partie intégrante de la mission et de la vision de la Société. Au-delà de la réalisation de ses projets d'infrastructures, l'engagement de PJCCI s'étend à ses méthodes de gestion des activités opérationnelles et administratives et au souci de générer un impact positif pour la collectivité. L'engagement de la Société en matière de développement durable est piloté par un comité qui se réunit périodiquement et veille à l'atteinte des objectifs fixés dans la SDD de PJCCI.

Cette stratégie comprend un plan d'action pluriannuel contribuant à la SFDD, laquelle constitue la réponse du Canada aux 17 objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies.

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

1. **Gouvernance responsable et stratégie** : Intégrer les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale dans ses processus de gouvernance, de planification stratégique et de gestion.
2. **Intégrité et gestion financière responsable** : Gérer ses ressources financières de manière intègre, efficiente et responsable.
3. **Achats responsables** : S'assurer que ses partenaires partagent la même éthique et contribuent au développement durable.
4. **Sécurité des usagers et des infrastructures** : Offrir un service fiable et sécuritaire, tout en assurant la mobilité aux usagers des infrastructures qu'elle gère ainsi qu'un milieu de travail sain à ses employés et fournisseurs.
5. **Conception durable des infrastructures** : Concevoir et développer ses actifs de transport avec une vision de développement durable.
6. **Responsabilité environnementale** : Limiter l'impact de ses opérations sur l'environnement.
7. **Capital humain** : Traiter ses employés de manière juste et équitable et leur offrir un environnement de travail sécuritaire, sain et qui leur permette d'exceller.
8. **Contribution socio-économique** : Contribuer au développement économique et à la qualité de vie des communautés dans lesquelles la Société opère.

Ces huit thèmes comprennent un total de 128 actions qui ont été réalisées ou seront réalisées selon le plan d'action pluriannuel de la Société. En 2020-2021, la Société renouvelle son plan d'action pluriannuel de manière à l'arrimer avec le nouveau cycle de la SFDD.

### **2.1.2 Environnement interne**

**Gestion des actifs** - Suivant les récentes transformations organisationnelles, la Direction principale Gestion d'actifs inclut les Directions Planification, ainsi qu'Environnement et Développement durable et la Direction Recherche et applications (DRA), confirmant ainsi le positionnement de PJCCI comme un chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité, et d'acteur social et urbain.

En ce sens, une approche élargie et globale de l'état réel des actifs sous la gestion de PJCCI est maintenant mise en place. Cette approche inclut l'inspection des ouvrages d'art, les diagnostics et les diverses études telles que les capacités portantes et les courbes de dégradation, ce qui permet dorénavant à la Société de dresser des bilans complets de ses actifs, d'en déterminer l'état et d'évaluer dans certains cas, avec précision, l'indice de désuétude et les courbes de dégradation qui sont nécessaires à l'élaboration des plans d'investissement à court et à long terme de maintien des actifs dans le but d'en assurer la sécurité et la pérennité.

Pour chacun des actifs, les investissements incluent un montant additionnel pour tenir compte de l'approche de développement durable et des enjeux environnementaux.

L'optimisation des investissements dans la réfection et le remplacement de structures passe par un approfondissement des connaissances. Les coûts de réfection et de remplacement de structures pourraient être réduits et repoussés de façon significative grâce à l'intégration des résultats et des recherches aux projets pertinents.

Pour consolider son apport, la DRA continue de travailler au développement de son réseau de collaboration avec les entités publiques et les groupes spécialisés en recherche, notamment le Conseil national de recherches Canada. Le réseau d'échange d'expériences est continuellement en développement avec les propriétaires d'infrastructures tels que Services publics et Approvisionnement Canada.

La DRA pilote plus de 20 projets de recherche et développement annuellement. Les principaux domaines de recherche qui sont ciblés concernent les critères d'évaluation de capacité de structures âgées, l'instrumentation, la validation des charges appliquées sur les ouvrages, les matériaux, la durabilité et la pérennité des ouvrages existants. Plus spécifiquement, les projets en cours pour le pont Jacques-Cartier traitent entre autres de ce qui suit :

- + Les outils d'osculation visant certains éléments particuliers de la structure métallique du pont ;
- + Les types d'instrumentation et la méthode d'interprétation des données ;
- + La performance sismique ;
- + Les systèmes de protection contre la corrosion.

D'autres projets comprennent les activités suivantes sur les autres ouvrages :

- + Les charges de glace ;
- + La mise en place de béton fibré ultra-performant ;
- + Les nouvelles techniques et produits de déglçage.

Les projets de recherche sont généralement longs, voire pluriannuels, pour identifier et analyser une technologie prometteuse, transposer cette technologie du laboratoire au chantier et évaluer sa performance dans le temps.

**Ressources humaines** - PJCCI poursuit la mise en place de plusieurs initiatives, qui se résument en cinq priorités de gestion, afin de se doter de la capacité pour stimuler le développement et l'engagement de tous dans un environnement innovant, sain et collaboratif :

- i. Accompagner les équipes dans la mise en place collaborative des activités/initiatives d'amélioration pour une démarche de partenariat;
- ii. Soutenir l'équipe de direction dans les initiatives visant à accroître le niveau d'engagement des employés;
- iii. Établir et déployer, en collaboration avec les comités internes, des plans d'action corporatifs concernant les priorités ministérielles suivantes :
  - Politique de santé et mieux-être au travail;
  - Bâtir une fonction publique diversifiée (multiculturalisme).
- iv. Gérer le développement professionnel afin de mieux connaître les aspirations des employés et maintenir un plan de relève dynamique;
- v. Élaborer un plan d'action des interventions afin de promouvoir les éléments distinctifs de PJCCI, les faire rayonner et démarquer PJCCI comme Employeur de choix.



La Société s'assure d'avoir en place un plan de main-d'œuvre dynamique afin de devenir un Employeur de choix et ainsi répondre aux besoins de main-d'œuvre actuels et futurs. La Société doit s'adapter à de nouvelles réalités liées notamment au développement durable, à la collaboration et l'implication avec les employés et les diverses parties prenantes et à une approche d'intervention en mode préventif.

	Réel 2020-2021 au 30 septembre 2020	Plan d'entreprise 2021-2022 à 2025-2026				
		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Permanents	164	170	170	170	170	170
Temporaires	22	16	16	16	16	16
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>186</b>

Les employés permanents et temporaires occupent des postes à temps complet. Les employés temporaires ont une date de fin d'emploi déterminée dans leur contrat d'embauche. Dans l'éventualité où les projets en évaluation étaient approuvés, ces dates seraient prolongées.

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 sont en vigueur jusqu'au 31 décembre 2020. Tous les employés sont couverts par un programme d'invalidité dont les coûts sont défrayés en partie par la Société, et sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime »). Les employés de la Société doivent verser des cotisations au Régime pour financer le coût des services rendus au cours de l'exercice financier.

La Société réalisera, au cours du premier semestre de l'année financière 2021-2022, une revue de ses activités, ses expertises clés ainsi que l'évolution de son plan de main-d'œuvre associé, et ce, sur la base de son mandat et des différents scénarios d'investissements. Le résultat de cette revue sera incorporé au plan d'entreprise 2022-2027.

**Technologies de l'information (TI)** - La Direction TI supporte l'ensemble de l'organisation dans le déploiement, la mise en place et le maintien de solutions flexibles et adaptées aux besoins internes et externes.

En ce sens, la gestion évolutive des ouvrages de PJCCI d'un point de vue technologique se fait en lien avec les objectifs stratégiques organisationnels, dont l'intégration des technologies et des données pour appuyer la prise de décision.

Dans le cadre du plan directeur informatique, les principes directeurs TI basés sur les bonnes pratiques d'architecture d'entreprise TI seront appliqués graduellement pour assurer l'intégration entre les systèmes informatiques.

Afin d'assurer la pérennité, la capacité et une révision périodique des besoins TI dans l'organisation, un processus de centralisation et de transfert des nouveaux systèmes TI aux équipes opérationnelles une fois le projet complété a été formalisé et appliqué pour une première fois pour le système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) sous la plateforme Maximo.

Conjointement avec la Direction principale Gestion d'actifs, une démarche est en cours pour déterminer la méthode d'élaboration des plans de gestion de l'information qui serviront à identifier les besoins pour l'outil qui s'intégrera à la géomatique, aux bases de données corporatives et au système de GMAO.

La gestion des risques TI est établie sur deux axes, soit proactif et réactif. La stratégie de PJCCI pour améliorer la posture de sécurité a été préparée dans le cadre d'un programme d'amélioration de la sécurité des technologies de l'information et des systèmes (PASTIS). On y retrouve entre autres les initiatives suivantes : la sensibilisation à la sécurité informatique en continu, le renforcement de la sécurité des infrastructures, des tests d'intrusion annuels et de l'amélioration continue des processus d'exploitation TI

ainsi que la mise en place d'un plan de relève pour assurer la continuité des affaires. Un programme PASTIS a été élaboré pour la période allant de 2020-2021 à 2025-2026.

## 2.2 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 pour chacune des structures.

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. PJCCI doit faire concurrence à ces administrations 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 Réseau express métropolitain (REM), de l'échangeur Turcot 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 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.

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 CPSSDC. Une entente de collaboration entre PJCCI et Sa Majesté du Chef du Canada (représentée par INFC), qui fait partie intégrante de la Convention relative au projet « Project Agreement » entre le gouvernement fédéral et le Partenaire privé, 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 Santé et sécurité au travail (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 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.

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. L'absence de financement au-delà de 2022-2023 pourrait limiter le pouvoir de PJCCI de démarrer des projets majeurs et d'accorder des 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.

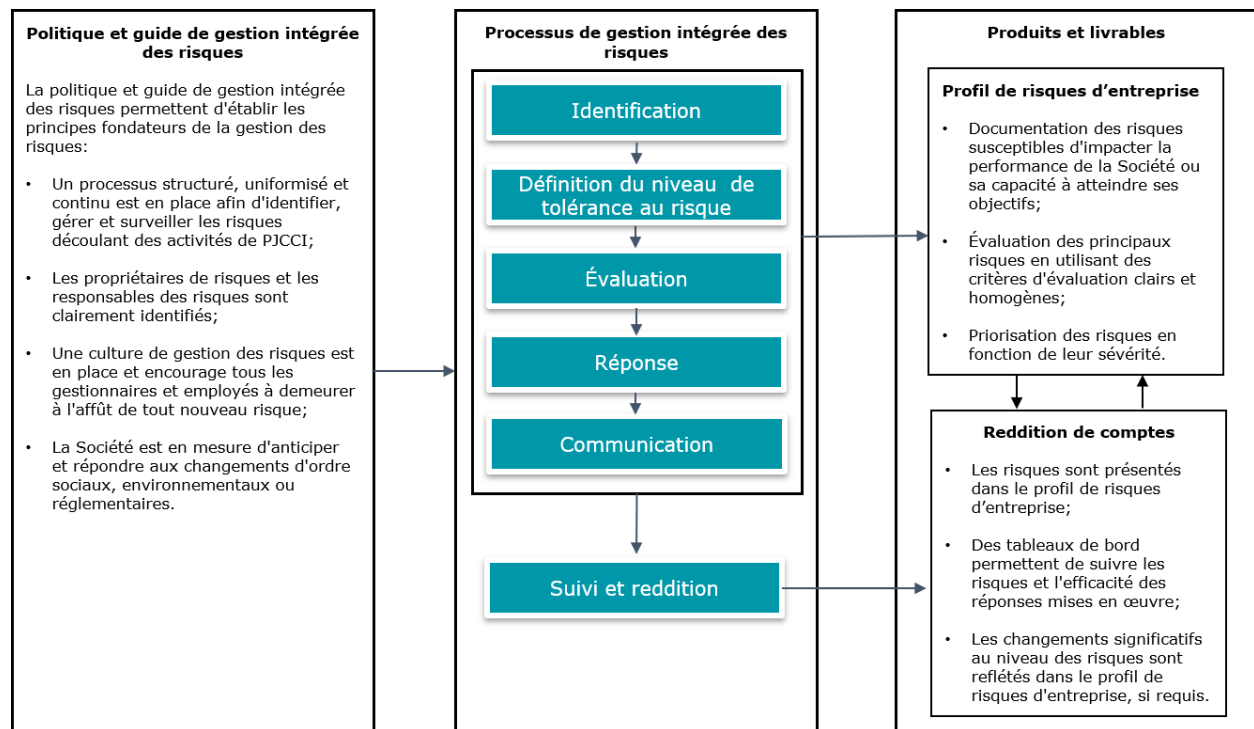
La Société collabore avec INFC pour identifier ses besoins financiers à court et à long terme. PJCCI a bénéficié d'investissements importants pour des besoins particuliers liés aux actifs ou aux besoins d'exploitation à court terme, mais des projets importants à venir ne sont actuellement pas financés tels que le programme de maintien d'actifs de l'Estacade du pont Champlain ainsi que le volet sismique et l'élargissement de la piste cyclable des ponts Honoré-Mercier et 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 1).

# 3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

## Approche de la gestion intégrée des risques

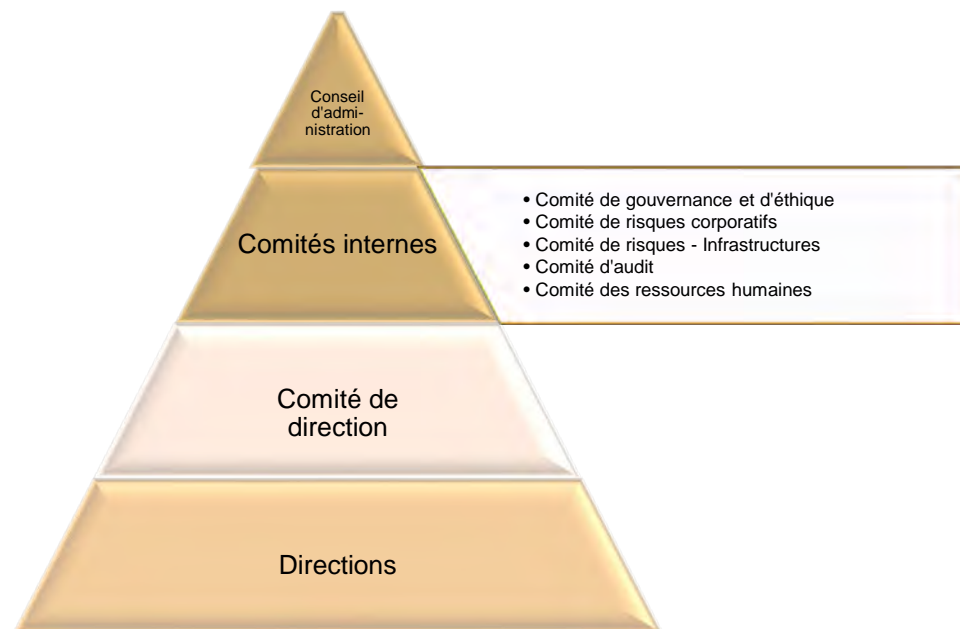
PJCCI utilise une méthode de gestion intégrée des risques pour s'assurer que les risques corporatifs, les risques d'actifs et les risques de projets sont pris en compte à toutes les étapes du cycle d'activités, du processus de planification stratégique jusqu'aux opérations courantes, et ce, à tous les paliers de l'organisation. L'accent est mis sur l'identification et l'atténuation des risques qui pourraient nuire à l'exécution de ses priorités stratégiques.

Dans le cadre du plan stratégique 2020-2023, une démarche pour mesurer la maturité en gestion de risque sera complétée en 2020-2021. Un plan d'action sera élaboré suite à cette évaluation selon la norme ISO 55000. De plus, une démarche d'intégration des trois types de risques, soit risques corporatifs, risques d'actifs et risques de projets débutera en 2021-2022 afin d'harmoniser la méthodologie et de présenter la synthèse comme risque corporatif.





Les risques sont revus par les divers comités et la direction prend en considération des facteurs internes et externes ainsi que leur impact potentiel.



Pour l'évaluation des risques inhérents et résiduels, PJCCI utilise une matrice (sévérité globale du risque) en tenant compte de la probabilité d'occurrence d'un risque et son incidence (impact), soit les conséquences potentielles pour PJCCI. Cette matrice offre une vision claire des enjeux, de leur évolution et de l'importance des mesures d'atténuation pour réduire les impacts négatifs.

Grâce à cette méthodologie d'identification des risques, PJCCI a une compréhension détaillée de tous les risques et de leurs diverses composantes, ce qui permet d'élaborer des plans d'action spécifiques destinés à réduire le risque résiduel. L'évaluation des risques porte sur les points suivants :

- + Risque inhérent;
- + Composantes du risque;
- + Scénarios de risque, implications et impacts;
- + Mesures d'atténuation et facteurs d'atténuation;
- + Tendances relatives au risque résiduel.

## Gestion des risques : sévérité globale du risque au 30 septembre 2020

<b>PROBABILITÉ</b>	Presque certain						
	Très probable			- Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion			
	Probable			- Interruption ou défaillance des systèmes - Prise de décisions - Recrutement et rétention - Leadership, succession et relève - Modèle de gestion - Environnement politique - Mesures de performance - Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison - Coûts additionnels non prévus - Litiges en matière contractuelle et réclamations	- Santé et sécurité au travail - Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs		
	Peu probable				- Sécurité des systèmes d'information		
Rare							
		Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Très élevé	
		<b>INCIDENCE</b>					

## Identification du risque au 30 septembre 2020

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
<b>RISQUES DES TI</b>				
<b>Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructure technologique inadéquate.</li> <li>Utilisation inefficace des TI.</li> <li>Information de gestion fautive, inexacte ou incomplète.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques de gestion du changement.</li> <li>Implication des utilisateurs dans la définition des besoins.</li> <li>Rédaction et exécution de plans de tests.</li> <li>Entretien après implantation.</li> <li>Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels.</li> <li>Amélioration des processus d'exploitation des TI.</li> <li>Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes.</li> </ul>	Moyen
<b>Sécurité des systèmes d'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accès non autorisés.</li> <li>Brèches dans les renseignements personnels, les informations confidentielles et les données stratégiques.</li> <li>Données corrompues.</li> <li>Interruption dans les activités d'affaires.</li> <li>Atteinte à la réputation de PJCCI.</li> <li>Livraison d'un plan de relève TI.</li> </ul>	Peu probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour mensuelle des systèmes d'exploitation et des équipements réseau.</li> <li>Vigie par un logiciel de surveillance des exceptions de sécurité.</li> <li>Formation et sensibilisation quant à la sécurité informatique.</li> <li>Gestion des accès aux systèmes.</li> <li>Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels.</li> <li>Amélioration des processus d'exploitation des TI.</li> <li>Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes.</li> </ul>	Moyen
<b>Interruption ou défaillance des systèmes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interruption de la continuité des affaires lors de périodes critiques.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des processus d'exploitation des TI.</li> <li>Amélioration de la sécurité physique des salles informatiques.</li> <li>Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes.</li> <li>Mise en place d'un plan de continuité des affaires incluant la relève TI et intégré au plan de mesures d'urgence.</li> </ul>	Moyen
<b>RISQUES STRATÉGIQUES ET ORGANISATIONNELS</b>				
<b>Prise de décisions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Information inexacte ou incomplète.</li> <li>Processus pour communiquer une décision ou un changement important pourrait être inadéquat ou insuffisant.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôles dans SAP.</li> <li>Audits annuels (plan quinquennal).</li> <li>Validation et attestation des informations obtenues de l'extérieur et celles produites à l'interne.</li> <li>Mécanismes de consultation interne pour revoir les projets.</li> <li>Processus de suivi des projets.</li> </ul>	Moyen
<b>Leadership, succession et relève</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de leadership au sein de la direction.</li> <li>Postes ou fonctions clés vacants.</li> <li>Postes ou fonctions sans plan de succession ni plan de relève.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de main-d'œuvre détaillé par direction.</li> <li>Sondage concernant la santé/mieux-être (analyse et plans d'action).</li> <li>Mise en place d'un plan de relève RH.</li> <li>Déploiement d'une culture de partenariat inter directions.</li> <li>Démarche participative de planification stratégique élargie 2020-2023.</li> </ul>	Moyen
<b>Modèle de gestion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle de gestion inefficace ou inefficent, entraînant des lourdeurs administratives.</li> <li>Incapacité à s'adapter rapidement aux changements.</li> <li>Difficultés à cerner les occasions de création de valeur.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de gestion des RH par direction.</li> <li>Comités et/ou groupes de travail pour identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité.</li> <li>Partenariat/cohésion entre les différentes directions principales.</li> <li>Plan quinquennal d'audits internes.</li> <li>Démarche participative de planification stratégique élargie 2020-2023.</li> <li>Programme de développement des compétences de gestion et de leadership.</li> </ul>	Moyen

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
<b>Environnement politique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques du gouvernement fédéral.</li> <li>Changements de politiques.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'entreprise en alignement avec les objectifs et attentes du gouvernement fédéral.</li> <li>Planification stratégique tenant compte des priorités du plan gouvernemental « Investir dans le Canada ».</li> </ul>	Moyen
<b>Mesures de performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absentes.</li> <li>Alignées sur les mauvais objectifs ou mal communiquées.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de reddition de comptes à la direction et au CA.</li> <li>Mesures de performance (KPI) établies et suivies.</li> <li>Processus formel de mesure de rendement des employés.</li> <li>Communication de divers rapports à ses parties prenantes en lien avec sa performance.</li> <li>Développement d'indicateurs de performance pour Environnement et Développement durable.</li> </ul>	Moyen
<b>RISQUES LIÉS AUX EMPLOYÉS</b>				
<b>Recrutement et rétention</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'employés insuffisant ou trop élevé.</li> <li>Politiques et processus de recrutement pourraient ne pas permettre de recruter du personnel intègre et qualifié, permanent ou temporaire.</li> <li>Ne pas retenir le personnel qualifié.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de santé et mieux-être alignée avec les valeurs de PJCCI.</li> <li>Sondage concernant la santé/mieux-être (analyse et plans d'action).</li> <li>Politique sur la gestion de la rémunération.</li> <li>Vérification des antécédents criminels, crédits, diplômes, références, santé.</li> <li>Plan d'action sur la diversité.</li> <li>Démarche « Marque employeur ».</li> <li>Assurer la cohérence entre les profils des postes et les compétences en gestion.</li> <li>Démarche pour le développement professionnel des employés.</li> <li>Programme attrayant d'incitatifs à la mobilité durable pour les employés.</li> <li>Mise en place des ajustements et adaptation des activités et des programmes, en raison de la pandémie mondiale causée par la COVID-19.</li> </ul>	Moyen
<b>Santé et sécurité au travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Environnement de travail pour assurer la santé et la sécurité des employés de PJCCI.</li> <li>Mettre à risque les employés de PJCCI ou le public en général.</li> </ul>	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence des questionnaires sur le terrain.</li> <li>Partage d'information aux réunions d'équipe des directions.</li> <li>Plan de communication pour rappeler les enjeux et procédures.</li> <li>Plan de gestion des compétences incluant la liste des formations obligatoires par type d'emploi.</li> <li>Surveillance des résultats des efforts de prévention à moyen/long terme.</li> <li>Programme de gestion de la SST incluant les procédures pour les activités à risques.</li> </ul>	Élevé
<b>RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS ET PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT</b>				
<b>Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En défaut de respecter ses obligations contractuelles, en totalité ou en partie.</li> <li>Incapable d'exécuter ses obligations.</li> <li>En retard dans la livraison de ses biens/services.</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de revue de constructibilité (faisabilité) des projets.</li> <li>Processus formel de gestion par projet.</li> <li>Processus de surveillance des travaux.</li> <li>Expert (externe) en réclamations contractuelles.</li> <li>Clause contractuelle de cautionnement dans l'ensemble des contrats.</li> <li>Mesures de dissuasion afin d'éviter les retards.</li> <li>Validation conjointe (consultant + PJCCI) avant l'acceptation des livrables.</li> <li>Revue des documents d'appel d'offres par l'équipe élargie.</li> <li>Investigations supplémentaires avant la préparation des documents d'appels d'offres.</li> </ul>	Moyen



Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
<b>Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas prendre les moyens appropriés pour prévenir ou détecter une exposition aux risques.</li> <li>Mettre à risque leurs employés, les employés de PJCCI ou le public en général.</li> </ul>	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantation d'une direction SST interne en support aux opérations internes et externes.</li> <li>Plan de prévention spécifique à chaque contrat.</li> <li>Surveillance SST sur les chantiers : <ul style="list-style-type: none"> <li>Agent SST de l'entrepreneur;</li> <li>Spécialiste SST du surveillant.</li> </ul> </li> <li>Formations, documentation et équipements de protection individuelle accessibles aux employés internes qui se rendent sur les chantiers.</li> <li>Validation des compétences des employés des fournisseurs.</li> <li>Inspections effectuées sur les chantiers et suivis de mesures correctives.</li> <li>Visites physiques et attestations d'ingénieurs avant d'autoriser l'accès.</li> <li>Visites SST avant la mise en service des ouvrages/actifs suite à la complétion des travaux pour identifier tout risque potentiel à la sécurité des usagers.</li> <li>Évaluation des accidents et de tous événements ou observations survenus, identification des tendances et mise en place des mesures correctives génériques.</li> <li>Mise à jour du Guide de surveillance.</li> <li>Mise à jour du devis normalisé.</li> <li>Mise à jour des exigences SST des termes de référence.</li> <li>Évaluation de la performance en SST des fournisseurs.</li> </ul>	Élevé
<b>Coûts additionnels non prévus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sous-estimation des coûts par le fournisseur dans sa proposition initiale.</li> <li>Mauvaise planification ou coordination des travaux.</li> <li>Changements à la portée des travaux en cours d'exécution.</li> <li>Avis, oppositions ou demandes particulières par des tiers ou des parties prenantes de PJCCI (p.ex., une municipalité).</li> </ul>	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de revue de constructibilité (faisabilité) des projets.</li> <li>Firmes externes spécialisées en estimation.</li> <li>Conditions climatiques prises en compte dans l'établissement des coûts et/ou du calendrier.</li> <li>Base de données des facteurs environnementaux développée pour prévenir les risques environnementaux et les coûts additionnels associés.</li> <li>Processus de suivi en continu des chantiers.</li> <li>Analyse des contrats sur une base mensuelle.</li> <li>Processus de gestion de projet documenté et cartographié.</li> <li>Revue de soumission avec entrepreneurs lorsque des éléments sensibles sont présents.</li> <li>Réunion de suivi de projet.</li> </ul>	Moyen
<b>RISQUES JURIDIQUES ET DE CONFORMITÉ</b>				
<b>Litiges en matière contractuelle et réclamations</b> Litiges ou réclamations en lien avec l'exécution de contrats.	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouvoir régler les litiges par la négociation.</li> <li>Processus de règlement des différends.</li> <li>Analyse des réclamations afin de faire des recommandations.</li> <li>Évaluation du processus de règlement des différends prévu dans les contrats normalisés de construction.</li> <li>Devis de construction normalisé.</li> <li>Guide de rédaction des documents pour construction.</li> </ul>	Moyen

Niveau du risque juridique

- Faible  
 Moyen  
 Élevé

Risque considéré contrôlé par la mise en place des mesures d'atténuation.

Niveau du risque global

- Faible  
 Moyen  
 Élevé

Malgré la mise en place de mesures d'atténuation, le niveau de risque résiduel global demeure « moyen » dans une perspective à moyen et long terme.

## 4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS PRÉVUS

Le plan d'entreprise intègre des nouvelles réalités qui demandent une réflexion quant aux investissements futurs, afin de s'assurer qu'ils répondront aux besoins d'aujourd'hui et de demain dans un contexte de développement durable. 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 selon la durée de vie projetée de chacun des ouvrages.

Les stratégies de planification de PJCCI se déclinent comme suit :

- + Aligner les plans d'intervention et d'investissement avec le plan fédéral « Investir dans le Canada » du gouvernement et la SFDD;
- + Réaliser les inspections des ouvrages et déterminer les besoins via des projets priorités en fonction du cycle de vie et des risques, et réaliser les travaux selon le financement disponible;
- + Améliorer 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 sous la rubrique « en évaluation » (annexe 1), 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.

### 4.1 PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

**Transparence et gouvernement ouvert** - PJCCI procède à la divulgation proactive sur son site web de nombreux rapports et études portant sur les infrastructures dont elle est responsable et qui sont d'intérêt pour les usagers, les parties prenantes et les partenaires.

PJCCI publie également sur son site web, sur une base mensuelle, un sommaire des demandes d'accès à l'information complétées le mois précédent. L'annexe 2 fait état des divulgations effectuées par PJCCI sur son site web conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*.

**Analyse comparative entre les sexes plus** - L'équipe multidisciplinaire de PJCCI est composée de plus de 185 personnes issues de divers disciplines et corps de métiers. Au sein de la Société, les femmes représentent 54,0 % des employés et les hommes, 46,0 %. Les moins de 30 ans représentent 7,6 % des employés, les 30 à 50 ans, 65,4 % et les plus de 50 ans, 27,0 %.

**Diversité et équité en matière d'emploi** - PJCCI bénéficie d'une main-d'œuvre très variée, à l'image de la diversité de la population canadienne. Elle est un employeur soucieux d'assurer la diversité en termes d'ethnicité et de genre, les femmes étant très bien représentées au sein du personnel (au 30 septembre 2020, trois des six membres du Comité de direction sont des femmes, incluant la Première dirigeante) et

du CA (au 30 septembre 2020, trois des sept membres sont des femmes). PJCCI établit annuellement un plan d'action en matière de diversité et d'équité en matière d'emploi, en ligne avec les orientations et politiques du gouvernement. Un comité Diversité a été mis en place, dont le mandat s'insère dans l'engagement de l'organisation de favoriser un milieu de travail équitable dans le respect de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* ainsi que de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Le comité Diversité prévoit une série d'interventions annuelles favorisant l'équité en matière d'emploi (diversité et inclusion) visant à promouvoir l'engagement de la Direction et la participation des employés.

**Questions autochtones** - Depuis 1998, PJCCI entretient une étroite collaboration avec le Conseil des Mohawk de Kahnawà:ke (CMK) relativement aux travaux sur la partie fédérale du pont Honoré-Mercier et aux projets de PJCCI prévus sur les terrains à l'approche du pont, limitrophes au territoire Mohawk. Une entente de collaboration a été signée entre PJCCI, le CMK et le gouvernement du Québec en 2007 pour le projet de remplacement du tablier du pont Honoré-Mercier.

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 et 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. 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.

**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 pluriannuelle de développement durable avec pour objectif de faire de PJCCI un chef de file dans la gestion responsable et durable de ses infrastructures. 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 vise autant la gestion d'entreprise éthique et responsable et la création de valeurs sociales et économiques que la durabilité des infrastructures. À ces éléments s'ajoutent le respect de l'environnement et la protection de la biodiversité présente sur son territoire.

Dans le cadre de la SFDD 2019 à 2022, PJCCI contribue aux cinq objectifs suivants :

1. Mesures relatives aux changements climatiques;
2. Lacs et cours d'eau vierges;
3. Rapprocher les Canadiens de la nature;
4. Collectivités sûres et en santé;
5. Écologisation du gouvernement.

Pour ce dernier objectif, l'organisation se donne comme objectif d'élaborer un système de suivi et de gestion des matières résiduelles issues des opérations sur ses chantiers. De plus, PJCCI veut influencer l'industrie de la construction (et de la déconstruction) en impulsant un mouvement de réduction, de réutilisation et de recyclage des matériaux auprès de ses partenaires en incluant des obligations spécifiques dans ce sens dans ses contrats, lorsqu'applicables. PJCCI procède également à l'analyse de la résilience des actifs sous sa gestion via l'élaboration d'un plan d'adaptation aux changements climatiques, à la conduite d'analyses du cycle de vie de ses opérations et à la rédaction d'une démarche d'approvisionnement responsable incluant de la formation aux employés. Enfin, PJCCI travaille sur une évaluation du cycle de vie en vue de réduire l'empreinte environnementale de ses achats et de ses opérations. Même si les gaz à effet de serre (GES) provenant de ses opérations administratives sont relativement faibles, PJCCI s'est également dotée d'objectifs de réduction des GES liés à l'écoconduite et au renouvellement de sa flotte véhiculaire.

**Milieu de travail sûrs** - PJCCI s'est engagée à investir dans le développement de ses employés et à leur offrir un environnement de travail positif à la fois stimulant, respectueux, sain et sécuritaire où ils peuvent développer leurs talents. Après avoir mis en place, l'an dernier, un Code de valeurs et d'éthique et une

Politique interne sur la santé et le mieux-être au travail, PJCCI a poursuivi en ce sens, cette année, en développant et diffusant une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail, en rappelant aux employés les éléments essentiels de la Politique interne sur la santé et le mieux-être au travail, et en élaborant et communiquant aux employés un Code de civilité. Par ailleurs, le comité Santé et mieux-être au travail prévoit une série d'initiatives qui seront mises de l'avant selon les résultats des sondages auprès des employés. PJCCI a continué d'investir dans la formation, le transfert des connaissances et la sensibilisation à propos des différents aspects du mieux-être en milieu de travail. PJCCI établit par ailleurs, sur une base annuelle, un plan d'action visant à promouvoir l'engagement de la Direction et la participation des employés.

## 4.2 RÉSULTATS PRÉVUS - SUIVI DU RENDEMENT

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	INDICATEUR DE RENDEMENT	CIBLES	STRATÉGIE POUR LES DONNÉES
Passage efficace et sécuritaire sur les infrastructures gérées par PJCCI	Nombre de réductions de voies sur les structures pendant les heures de pointe	Maintien ou réduction du nombre de fermetures par rapport à l'année précédente	Système d'information – Gestion des entraves (trimestriel)
	Nombre d'accidents de la route	Maintien ou réduction du nombre d'accidents de la route par rapport à l'année précédente	Rapport de la (SQ) (trimestriel)
	Pourcentage des projets planifiés démarrés selon le plan d'entreprise approuvé	Démarrage à 100 % des projets planifiés annuellement selon le plan d'entreprise approuvé	Système d'information – SAP by Design (trimestriel)
	Pourcentage des inspections annuelles effectuées selon le plan d'entreprise approuvé	Achèvement à 100 % des inspections planifiées annuellement selon le plan d'entreprise approuvé	Fichier de suivi (mensuel)
	Pourcentage des travaux du programme annuel des travaux réalisés selon le plan d'entreprise approuvé	Réalisation de 90 % du programme annuel de travaux majeurs planifiés selon le plan d'entreprise approuvé	Système d'information – SAP by Design (trimestriel)

### Surveillance et évaluation

Le suivi et les discussions sur ces indicateurs de rendement s'effectuent sur une base trimestrielle au niveau du Comité de direction de PJCCI. De plus, les indicateurs de rendement concernant le démarrage des projets et l'achèvement des inspections sont discutés lors des réunions des comités du CA suivants :

- + Comité de risques corporatifs
- + Comité de risques – Infrastructures
- + Comité d'audit

## 5. APERÇU FINANCIER

### 5.1 DESCRIPTION SOMMAIRE

Les états financiers et les budgets de PJCCI comprennent un financement d'exploitation et des immobilisations du budget 2020-2021 en cours d'approbation. Le financement nécessaire afin de poursuivre les activités au-delà des années en cause a été présenté séparément dans les états financiers ainsi que dans les budgets des opérations et d'immobilisations.

La planification budgétaire 2021-2022 à 2025-2026 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure. Ce projet fait l'objet d'une demande de financement.

Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020. Cependant, la portion des paiements de transferts représente les niveaux de référence approuvés au budget des dépenses 2022-2023 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASCF.

### 5.2 BUDGET ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES

#### 5.2.1 Budget des opérations

Le montant des crédits parlementaires requis en 2021-2022 pour les charges d'exploitation s'élève à 270,9 M\$ (incluant 2,8 M\$ pour le financement PASCF), ce qui est l'équivalent des charges d'exploitation (272,0 M\$) nette des autres sources de revenus (1,1 M\$). La variation par rapport au budget principal de 2020-2021 représente une augmentation de 6,1 M\$ (2,3 %) et est répartie comme suit :

- + Estacade : augmentation de 0,3 M\$;
- + Pont Jacques-Cartier : augmentation de 1,4 M\$;
- + Pont Champlain : diminution de 13,8 M\$;
- + Autoroute Bonaventure : augmentation de 1,1 M\$;
- + Environnement – autoroute Bonaventure, secteurs Est et Ouest : augmentation de 1,0 M\$;
- + Pont Honoré-Mercier : augmentation de 8,9 M\$;
- + Tunnel de Melocheville : augmentation de 1,7 M\$;
- + Pont de contournement – Île des Sœurs : augmentation de 1,1 M\$;
- + Charges d'entretien régulier : augmentation de 0,4 M\$;
- + Charges d'entretien majeur : augmentation de 1,0 M\$;
- + Autres charges et impact de la variation des revenus : augmentation de 3,0 M\$.

#### 5.2.2 Budget d'investissement

Les crédits parlementaires requis pour les dépenses en immobilisations sont inférieurs de 10,7 M\$ pour le budget 2021-2022 (49,3 M\$) par rapport au montant prévu pour 2020-2021, et inférieur de 13,4 M\$ (21,4 %) par rapport au budget de la même année.



Les principales dépenses en immobilisations prévues au cours des trois prochaines années sont : la réfection des piles, le renforcement de l'acier, le branchement de la piste cyclable ainsi que la stabilisation des talus du pont Honoré-Mercier, le nouveau bâtiment pour la Direction Opérations et entretien, le développement du pavillon et des terrains de l'Île Sainte-Hélène, les travaux de renforcement d'acier pour le pont Jacques-Cartier, ainsi que la reconfiguration de l'autoroute Bonaventure (non financé à ce jour).

### 5.3 SITUATION FINANCIÈRE

La prévision des actifs financiers pour l'exercice en cours (2020-2021) s'élève à 35,3 M\$ et demeure stable par rapport à l'exercice précédent. Comparativement au budget de l'exercice en cours, le total prévu des actifs financiers diminue de 17,8 M\$, soit une diminution de trésorerie de 14,3 M\$ et une diminution des débiteurs de 3,4 M\$.

La prévision du passif de l'exercice en cours s'élève à 65,0 M\$, soit une diminution de 3,4 M\$ par rapport à l'exercice précédent, principalement due à la réalisation de travaux afférents aux projets environnementaux ainsi qu'à la révision des hypothèses sous-jacentes.

La diminution progressive du passif pour les exercices subséquents est principalement due à la variation décroissante des obligations environnementales découlant de la réalisation de la gestion des sols dans le cadre de la déconstruction du pont Champlain d'origine et de l'aménagement des terrains de la section 8 sous le pont Jacques-Cartier ainsi que de la mise en opération des systèmes de confinement pour les secteurs Est et Ouest de l'autoroute Bonaventure.

Le total des actifs non financiers prévisionnel de l'exercice en cours totalise 637,9 M\$. Cette valeur nette des actifs immobilisés se compare à 607,5 M\$ au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020. Comparativement au budget de l'exercice en cours, les immobilisations corporelles prévues présentent une diminution de 22,6 M\$, laquelle est principalement attribuable aux écarts de réalisation des travaux en 2020-2021. La valeur nette des immobilisations corporelles prévue au prochain exercice (2021-2022) augmente de 17,2 M\$ par rapport à la prévision de l'exercice en cours, totalisant 654,0 M\$. Les principales forces motrices de cette augmentation prévue des immobilisations sont les ponts Jacques-Cartier et Honoré-Mercier.

### 5.4 ÉTAT DES RÉSULTATS

#### 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 devraient être similaires aux prévisions de l'exercice en cours. Une gestion de l'encaisse maintenue en lien avec les obligations de PJCCI et le rendement du solde net quotidien au compte bancaire est à l'origine de cette stabilité. La diminution des revenus d'intérêts pour l'exercice clos le 31 mars 2020 est directement reliée à la réduction du solde moyen bancaire durant cette année.

#### 5.4.2 Charges

Le total prévu des charges de l'exercice en cours au montant de 220,6 M\$ est à la hausse par rapport aux charges réelles de l'exercice précédent (2019-2020). Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des dépenses reliées au projet de déconstruction du pont Champlain d'origine.

**Salaires et avantages sociaux** - La rémunération est établie en fonction des conventions collectives et des contrats de travail. PJCCI révisé annuellement les hausses salariales du personnel non syndiqué.

**Charges d'entretien** - PJCCI prévoit consacrer 201,1 M\$ en 2020-2021 à l'entretien régulier et majeur comparativement à 120,5 M\$ pour 2019-2020. Ces travaux incluent notamment des investissements de l'ordre de 78,3 M\$ au pont Champlain d'origine pour la déconstruction de la structure. Notons que les charges d'entretien incluent l'entretien régulier de l'ordre de 8,6 M\$ ainsi que l'amortissement de la totalité des actifs pour un total prévu de 29,6 M\$. Le total des charges annuelles jusqu'en 2022-2023 est nettement plus élevé que le total des charges en 2020-2021. Cette augmentation est principalement due au projet de déconstruction du pont Champlain d'origine en cours.

Des travaux d'entretien majeur s'imposeront à chacune des structures pendant la période de planification courante, mais non admissibles comme dépenses en immobilisations 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.

**Charges de 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 du taux d'inflation prévu à l'entente avec la SQ jusqu'en 2029.

**Charges d'administration** - La prévision des charges d'administration pour l'exercice en cours augmente de 3,5 M\$ comparativement à l'exercice précédent. En 2019-2020, les charges réelles d'administration ont représenté 9,67 % du total des charges et des dépenses en immobilisations nettes. Ce pourcentage diminue à 7,63 % pour l'exercice en cours. Au cours des cinq prochains exercices visés par le plan d'entreprise, le pourcentage des charges d'administration en fonction des dépenses totales devrait se situer entre 6,42 % et 12,84 %, pour une moyenne de 8,27 % (7,77 % au plan d'entreprise 2020-2025).

Ce pourcentage devrait être considéré comme une moyenne sur une durée minimale de cinq ans puisque ces services sont souvent décalés par rapport aux travaux de construction réalisés. Par exemple, les appels d'offres doivent être planifiés et les contrats octroyés avant de débiter les travaux, les processus sont développés et implantés sur des périodes prolongées et n'ont aucun lien avec la réalisation ou non des travaux de construction. De plus, le contexte actuel où des travaux sont réalisés par tous les donneurs d'ouvrage au même moment force à déplacer et à coordonner de façon quotidienne les travaux, augmentant les charges et le travail administratif.

**Obligations environnementales** - La charge totale de l'exercice en cours représente la variation de la charge annuelle et de la provision pour l'obligation environnementale. Pour les années futures, les charges sont présentées en diminution des « Obligations environnementales » au passif de l'état de la situation financière.

## 5.5 RISQUES ET HYPOTHÈSES

Lors de la préparation de ses prévisions budgétaires, PJCCI tient compte de certains facteurs financiers et autres et a appliqué les hypothèses suivantes :

### 5.5.1 Taux d'intérêt

Les intérêts sont calculés sur le solde net quotidien créditeur maintenu au compte bancaire.

### 5.5.2 Taux d'inflation

Un taux d'inflation de 3 % a été fixé selon la moyenne de l'indice des prix de la construction de bâtiments non résidentiels pour la région de Montréal des cinq dernières années pour les travaux d'entretien majeur.

Pour l'ensemble des autres dépenses, le taux d'inflation a été établi à 2 %, soit la moyenne de l'indice des prix de la construction de bâtiments non résidentiels pour la région de Montréal des sept dernières années.





+ ANNEXES

## ANNEXE 1 – ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

### Présentation des états financiers

La section qui suit présente l'État de la situation financière, l'État des résultats, l'État de la variation de la dette nette et l'État des flux de trésorerie pro forma de PJCCI.

Le financement inclus au présent budget ne tient pas compte d'une demande de report de fonds déposée dans le cadre du processus de Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) 2022-2023. Les tableaux financiers seront mis à jour et reflétés dans le plan d'entreprise 2022-2027.

La planification budgétaire 2022-2023 à 2026-2027 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure. Ce projet fait l'objet d'une demande de financement.

### État de la situation financière – Pro forma

État de la situation financière - Pro forma								
	Réel 2019-2020	Prévision courante 2020-2021 (1)	Budget principal 2020-2021	Budget (2)				
				2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>								
Trésorerie	33 506	33 506	47 833	33 506	33 506	33 506	33 506	33 506
Débiteurs								
Somme à recevoir du Gouvernement du Canada	402	402	-	402	402	402	402	402
Autres	1 440	1 440	5 270	1 440	1 440	1 440	1 440	1 440
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>35 348</b>	<b>35 348</b>	<b>53 103</b>	<b>35 348</b>	<b>35 348</b>	<b>35 348</b>	<b>35 348</b>	<b>35 348</b>
<b>PASSIFS</b>								
Créiteurs et charges à payer	29 003	29 003	44 295	29 003	29 003	29 003	29 003	29 003
Avantages sociaux futurs	531	512	468	512	512	512	512	512
Retenues contractuelles	4 214	4 214	6 362	4 214	4 214	4 214	4 214	4 214
Revenus reportés	230	230	269	230	230	230	230	230
Obligations environnementales	34 396	31 030	22 946	26 662	23 887	22 130	20 333	18 496
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>68 374</b>	<b>64 989</b>	<b>74 340</b>	<b>60 621</b>	<b>57 846</b>	<b>56 089</b>	<b>54 292</b>	<b>52 455</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(33 026)</b>	<b>(29 641)</b>	<b>(21 237)</b>	<b>(25 273)</b>	<b>(22 498)</b>	<b>(20 741)</b>	<b>(18 944)</b>	<b>(17 107)</b>
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>								
Immobilisations corporelles	606 449	636 835	659 392	654 031	675 518	731 182	784 432	819 450
Charges payées d'avance	1 066	1 066	789	1 066	1 066	1 066	1 066	1 066
<b>TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS</b>	<b>607 515</b>	<b>637 901</b>	<b>660 181</b>	<b>655 097</b>	<b>676 584</b>	<b>732 248</b>	<b>785 498</b>	<b>820 516</b>
<b>EXCÉDENT ACCUMULÉ</b>	<b>574 489</b>	<b>608 260</b>	<b>638 944</b>	<b>629 824</b>	<b>654 086</b>	<b>711 507</b>	<b>766 554</b>	<b>803 409</b>

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2020

(2) Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020.

Cependant, la portion des paiements de transferts représente les niveaux de référence approuvés à la date du dépôt du plan en février 2022 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASCf.

## État des résultats – Pro forma

	Réel 2019-2020	Prévision courante 2020-2021 (1)	Budget principal 2020-2021	Budget (2)				
				2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>REVENUS</b>								
Baux et permis	565	502	597	593	605	617	631	643
Intérêts	783	400	793	459	459	459	459	459
Autres sources	69	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>1 417</b>	<b>902</b>	<b>1 390</b>	<b>1 052</b>	<b>1 064</b>	<b>1 076</b>	<b>1 090</b>	<b>1 102</b>
<b>CHARGES</b>								
Entretien	120 533	201 057	273 669	278 961	258 959	199 172	167 316	104 024
Fonctionnement	3 633	4 164	4 554	4 622	4 732	4 846	4 962	4 488
Administration	15 220	18 742	17 879	20 551	19 969	20 277	20 256	20 977
Obligations environnementales	9 407	(3 366)	(1 585)	(4 368)	(2 775)	(1 757)	(1 797)	(1 837)
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	6	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>148 799</b>	<b>220 597</b>	<b>294 517</b>	<b>299 766</b>	<b>280 885</b>	<b>222 538</b>	<b>190 737</b>	<b>127 652</b>
Déficit avant financement du Gouvernement du Canada	(147 382)	(219 695)	(293 127)	(298 714)	(279 821)	(221 462)	(189 647)	(126 550)
Portion des paiements de transfert pour les charges d'exploitation	105 253	200 762	275 666	235 741	182 799	136 345	64 776	4 589
Portion des paiements de transfert pour les immobilisations corporelles	49 048	48 862	48 862	50 024	85 171	30 955	10 098	4 412
Portion des paiements de transfert PASC	1 358	3 092	3 092	2 628	12 034	11 982	11 982	-
Portion des paiements de transfert - Autres	315	-	-	-	-	-	-	-
Financement requis (Report potentiel)	-	750	-	31 885	24 079	99 601	157 838	154 404
Excédent lié aux activités	8 592	33 771	34 493	21 564	24 262	57 421	55 047	36 855
Excédent accumulé lié aux activités au début de l'exercice	565 897	574 489	604 451	608 260	629 824	654 086	711 507	766 554
Excédent accumulé lié aux activités à la fin de l'exercice	574 489	608 260	638 944	629 824	654 086	711 507	766 554	803 409

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2020

(2) Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020.

Cependant, la portion des paiements de transferts représente les niveaux de référence approuvés à la date du dépôt du plan en février 2022 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASC.



## État de la variation de la dette nette – Pro forma

	Réel 2019-2020	Prévision courante 2020-2021 (1)	Budget principal 2020-2021	Budget (2)				
				2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Excédent de l'exercice lié aux activités	8 592	33 771	34 493	21 564	24 262	57 421	55 047	36 855
Acquisition d'immobilisations corporelles	(49 363)	(60 014)	(62 776)	(49 330)	(47 453)	(83 357)	(83 085)	(66 758)
Amortissement des immobilisations corporelles	32 926	29 628	29 868	32 134	25 966	27 693	29 835	31 740
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	6	-	-	-	-	-	-	-
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(64)	-	-	-	-	-	-	-
Produit de disposition d'immobilisations corporelles	64	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total de la variation due aux immobilisations corporelles</b>	<b>(16 431)</b>	<b>(30 386)</b>	<b>(32 908)</b>	<b>(17 196)</b>	<b>(21 487)</b>	<b>(55 664)</b>	<b>(53 250)</b>	<b>(35 018)</b>
Acquisition de charges payées d'avance	(1 964)	-	-	-	-	-	-	-
Utilisation de charges payées d'avance	1 688	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total de la variation due aux charges payées d'avance</b>	<b>(276)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(Augmentation) diminution de la dette nette	(8 115)	3 385	1 585	4 368	2 775	1 757	1 797	1 837
Dette nette au début de l'exercice	(24 911)	(33 026)	(22 822)	(29 641)	(25 273)	(22 498)	(20 741)	(18 944)
Dette nette à la fin de l'exercice	(33 026)	(29 641)	(21 237)	(25 273)	(22 498)	(20 741)	(18 944)	(17 107)

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2020

(2) Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020.

Cependant, la portion des paiements de transferts représente les niveaux de référence approuvés à la date du dépôt du plan en février 2022 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASCF.

## État des flux de trésorerie – Pro forma

	Réel 2019-2020	Prévision courante 2020-2021 (1)	Budget principal 2020-2021	Budget (2)				
				2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>								
Excédent de l'exercice	8 592	33 771	34 493	21 564	24 262	57 421	55 047	36 855
<b>Éléments sans effet sur la trésorerie</b>								
Paiement de transfert - Autres	(315)	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement d'immobilisations corporelles	32 926	29 628	29 868	32 134	25 966	27 693	29 835	31 740
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	6	-	-	-	-	-	-	-
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(64)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des avantages sociaux futurs	-	(19)	-	-	-	-	-	-
Variation des obligations environnementales	9 120	(3 366)	(1 585)	(4 368)	(2 775)	(1 757)	(1 797)	(1 837)
<b>Variation des autres éléments</b>								
Diminution des débiteurs	3 428	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des créditeurs et charges à payer	(6 170)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des avantages sociaux futurs	35	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des retenues contractuelles	(2 147)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des revenus reportés	(40)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des charges payées d'avance	(276)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des obligations environnementales	(1 316)	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	43 779	60 014	62 776	49 330	47 453	83 357	83 085	66 758
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>								
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	64	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de fonds relatives à l'acquisition d'immobilisations corporelles	(58 170)	(60 014)	(62 776)	(49 330)	(47 453)	(83 357)	(83 085)	(66 758)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations corporelles	(58 106)	(60 014)	(62 776)	(49 330)	(47 453)	(83 357)	(83 085)	(66 758)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(14 327)	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie au début de l'exercice	47 833	33 506	47 833	33 506	33 506	33 506	33 506	33 506
Trésorerie à la fin de l'exercice	33 506	33 506	47 833	33 506	33 506	33 506	33 506	33 506

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2020

(2) Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020.

Cependant, la portion des paiements de transferts représente les niveaux de référence approuvés à la date du dépôt du plan en février 2022 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASCF.

## Budget des opérations et budget des immobilisations – Pro forma

	2021-2022		2022-2023		2023-2024		2024-2025		2025-2026		2020-2021		2019-2020		
	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Prévision (1)	Budget	Réel	Écart
<b>REVENUS</b>															
Credits parlementaires pour les charges d'exploitation	238 369		194 833		148 327		76 758		4 589		278 758	203 854	250 507	106 611	(143 886)
Baux et permis	593		605		617		631		643		597	502	596	565	(31)
Intérêts	459		459		459		459		459		793	400	934	783	(151)
Autres sources	-		-		-		-		-		-	-	-	69	69
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>239 421</b>		<b>195 897</b>		<b>149 403</b>		<b>77 848</b>		<b>5 691</b>		<b>280 148</b>	<b>204 756</b>	<b>252 037</b>	<b>108 028</b>	<b>(144 009)</b>
<b>CHARGES</b>															
Entretien	278 961		258 959		199 172		167 316		104 024		273 669	201 057	267 285	120 533	(146 752)
Fonctionnement	4 622		4 732		4 846		4 962		4 488		4 554	4 164	3 431	3 633	202
Administration	20 551		19 989		20 277		20 256		20 977		17 879	18 742	17 108	15 220	(1 888)
Obligations environnementales	(4 368)		(2 175)		(1 757)		(1 937)		(1 537)		(1 965)	(3 366)	(2 103)	9 407	11 510
Éléments sans effets sur la trésorerie	(27 766)		(23 191)		(25 936)		(28 038)		(29 903)		(28 283)	(26 243)	(33 684)	(40 765)	(7 081)
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>272 000</b>		<b>257 694</b>		<b>196 602</b>		<b>162 699</b>		<b>97 749</b>		<b>266 234</b>	<b>194 354</b>	<b>252 037</b>	<b>108 028</b>	<b>(144 009)</b>
<b>REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES OPÉRATIONS</b>	<b>(32 579)</b>		<b>(61 797)</b>		<b>(47 199)</b>		<b>(84 851)</b>		<b>(92 058)</b>		<b>13 914</b>	<b>10 402</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

	2021-2022		2022-2023		2023-2024		2024-2025		2025-2026		2020-2021		2019-2020		
	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Écart	Budget	Prévision (1)	Budget	Réel	Écart
<b>REVENUS</b>															
Credits parlementaires pour les immobilisations corporelles	50 024		85 171		30 955		10 098		4 412		48 862	48 862	72 181	49 363	(22 818)
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>50 024</b>		<b>85 171</b>		<b>30 955</b>		<b>10 098</b>		<b>4 412</b>		<b>48 862</b>	<b>48 862</b>	<b>72 181</b>	<b>49 363</b>	<b>(22 818)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>															
Pont Jacques Cartier	35 406		7 736		14 936		16 931		1 834		53 332	41 762	51 304	26 925	(24 379)
Pont Champlain	11 097		33 878		23 282		17 666		11 741		7 141	11 527	9 464	12 126	43
Tunnel Honoré-Mercier	293		540		392		652		7 746		676	1 629	8 754	6 845	2 662
Autoroute Bonaventure	635		4 739		43 919		47 573		45 115		1 926	1 926	600	1 737	(1 909)
Estacade	921		-		-		-		-		255	1 207	550	746	1 137
Pont de contournement - Île des Sœurs	-		-		-		-		-		-	-	654	317	(337)
Autres immobilisations	978		500		828		263		322		1 372	1 963	855	624	(231)
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>49 330</b>		<b>47 453</b>		<b>83 357</b>		<b>83 085</b>		<b>66 758</b>		<b>62 776</b>	<b>60 014</b>	<b>72 181</b>	<b>49 363</b>	<b>(22 818)</b>
<b>REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>694</b>		<b>37 718</b>		<b>(62 402)</b>		<b>(72 987)</b>		<b>(62 346)</b>		<b>(13 914)</b>	<b>(11 152)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2020-2021	2019-2020
<b>REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) TOTAL - OPÉRATIONS &amp; IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>(31 885)</b>	<b>(24 079)</b>	<b>(99 601)</b>	<b>(157 838)</b>	<b>(154 404)</b>	<b>(750)</b>	<b>-</b>

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2020  
 (2) Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020. Cependant, la portion des paiements de transferts représente les niveaux de référence approuvés à la date du dépôt du plan en février 2022 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASCF.

## Tableau sommaire – Sommaire financier de 10 ans (2021-2031)

(En milliers)	Budget (2)										Projection			
	Réel 2019-2020	Prévision courante 2020- 2021 (1)	Budget principal 2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	
<b>REVENUS</b>														
Baux et permis	565	502	597	583	605	617	631	643	656	669	682	686	710	
Intérêts	783	400	793	459	459	459	459	459	468	477	487	497	507	
Autres sources	69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>1 417</b>	<b>902</b>	<b>1 390</b>	<b>1 052</b>	<b>1 064</b>	<b>1 076</b>	<b>1 090</b>	<b>1 102</b>	<b>1 124</b>	<b>1 146</b>	<b>1 169</b>	<b>1 193</b>	<b>1 217</b>	
<b>CHARGES</b>														
Entretien régulier	8 148	8 570	8 117	8 472	8 576	8 760	8 940	9 087	9 270	9 440	9 620	9 806	9 996	
Entretien majeur	14 284	16 013	20 526	22 402	22 058	21 555	20 480	21 465	22 067	22 760	23 300	23 966	23 305	
Pont Jacques-Cartier	28 003	40 333	38 455	39 806	29 320	38 836	22 972	11 141	10 511	68 157	54 842	48 849	41 084	
Pont Champlain - Sans la déconstruction	11 577	78 284	131 794	122 563	114 486	43 178	44 747	-	-	-	-	-	-	
Pont Champlain - Déconstruction	12 271	11 665	19 462	28 331	15 779	13 970	10 064	11 916	20 557	29 563	20 565	13 975	13 412	
Tunnel de Melocheville	(96)	(23)	874	2 560	3 222	1 886	1 545	2 303	2 093	3 047	3 108	4 538	4 766	
Autoute Bonaventure	10 941	12 131	15 189	16 306	9 055	10 516	9 341	11 632	11 923	3 629	4 325	4 064	13 588	
Estacade	338	544	1 173	1 533	1 766	5 556	5 200	2 108	1 817	2 056	5 501	2 517	2 064	
Pont de contournement - Ile des Seurs	(227)	978	1 241	2 384	14 539	13 086	24	-	-	-	-	-	-	
Environnement	1 603	1 696	2 444	3 430	14 192	14 136	14 158	2 632	17 461	12 860	11 108	11 425	2 183	
Fonctionnement	3 633	4 164	4 554	4 622	4 732	4 846	4 962	4 488	4 578	4 670	4 763	4 858	4 955	
Administration	15 220	18 742	17 870	20 551	19 969	20 277	20 256	20 977	21 147	21 670	21 919	22 488	22 904	
Amortissement	32 926	29 628	29 888	32 134	25 966	27 693	29 835	31 740	33 363	34 468	36 131	38 342	40 631	
Obligations environnementales	7 804	(3 366)	(1 586)	(4 368)	(2 775)	(1 757)	(1 797)	(1 637)	(1 876)	(1 914)	(1 949)	(1 982)	(2 013)	
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>148 799</b>	<b>220 597</b>	<b>294 517</b>	<b>299 766</b>	<b>280 885</b>	<b>222 538</b>	<b>190 737</b>	<b>127 652</b>	<b>152 911</b>	<b>210 404</b>	<b>193 233</b>	<b>181 856</b>	<b>176 874</b>	
<b>Déficit avant financement du Gouvernement du Canada</b>	<b>(147 382)</b>	<b>(219 695)</b>	<b>(293 127)</b>	<b>(298 714)</b>	<b>(279 821)</b>	<b>(221 462)</b>	<b>(189 647)</b>	<b>(126 550)</b>	<b>(151 787)</b>	<b>(209 258)</b>	<b>(192 064)</b>	<b>(180 663)</b>	<b>(175 657)</b>	
<b>Éléments sans effets sur la trésorerie</b>	<b>40 357</b>	<b>26 243</b>	<b>28 283</b>	<b>27 766</b>	<b>23 191</b>	<b>25 936</b>	<b>28 038</b>	<b>29 903</b>	<b>31 487</b>	<b>32 552</b>	<b>34 182</b>	<b>36 380</b>	<b>38 618</b>	
<b>Déficit avant le financement du gouvernement du Canada (admissible au financement)</b>	<b>(107 025)</b>	<b>(193 452)</b>	<b>(264 844)</b>	<b>(270 948)</b>	<b>(256 630)</b>	<b>(195 526)</b>	<b>(161 609)</b>	<b>(96 647)</b>	<b>(120 300)</b>	<b>(176 706)</b>	<b>(157 882)</b>	<b>(144 303)</b>	<b>(137 039)</b>	
Financement du Gouvernement du Canada - dépenses														
* : Crédits autorisés	106 611	203 854	278 758	238 369	194 833	148 327	76 758	4 589	4 046	4 046	4 046	4 046	4 046	
Crédits demandés (Report potentiel)	-	(10 402)	(13 914)	32 579	61 797	47 199	84 851	92 058	116 254	172 660	153 838	140 257	132 993	
Financement du Gouvernement du Canada - immobilisations corporelles *	49 363	48 862	48 862	50 024	85 171	30 955	10 098	4 412	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641	
Crédits autorisés	-	11 152	13 914	(694)	(37 718)	52 402	72 987	62 346	57 474	46 902	86 096	85 592	91 624	
Crédits demandés (Report potentiel)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Éléments sans effets sur la trésorerie	(40 357)	(26 243)	(28 283)	(27 766)	(23 191)	(25 936)	(28 038)	(29 903)	(31 487)	(32 552)	(34 182)	(36 380)	(38 618)	
<b>Surplus (Déficit) annuel</b>	<b>8 592</b>	<b>33 771</b>	<b>34 493</b>	<b>21 564</b>	<b>24 262</b>	<b>57 421</b>	<b>55 047</b>	<b>36 855</b>	<b>28 628</b>	<b>16 891</b>	<b>54 555</b>	<b>51 873</b>	<b>55 647</b>	
<b>Note 1: Acquisition d'immobilisations corporelles</b>														
Pont Jacques-Cartier	26 925	41 782	53 332	35 406	7 736	14 936	16 931	1 834	1 782	2 543	22 516	26 827	32 346	
Pont Champlain - Déconstruction	43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pont Honoré-Mercier	12 126	11 527	7 141	11 097	33 878	23 282	17 666	11 741	18 610	23 191	17 256	16 384	22 650	
Tunnel de Melocheville	6 845	1 629	676	293	540	392	652	7 746	1 223	7 876	8 988	10 821	11 653	
Autoute Bonaventure	1 737	1 926	-	635	4 799	43 919	47 573	45 115	38 285	15 503	39 584	33 011	27 401	
Estacade	746	1 207	255	921	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pont de contournement - Ile des Seurs	317	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres	624	1 963	1 372	978	500	828	263	222	215	430	403	1 190	215	
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>49 363</b>	<b>60 014</b>	<b>62 776</b>	<b>49 330</b>	<b>47 483</b>	<b>83 357</b>	<b>83 085</b>	<b>66 758</b>	<b>60 115</b>	<b>49 543</b>	<b>88 737</b>	<b>88 233</b>	<b>94 285</b>	
<b>Financement autorisé:</b>														
Fonds pour les dépenses d'opérations	183 490	203 854	278 758	238 369	194 833	148 327	76 758	4 589	4 046	4 046	4 046	4 046	4 046	
Fonds pour les immobilisations corporelles	66 595	48 862	48 862	50 024	85 171	30 955	10 098	4 412	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641	
<b>Total</b>	<b>250 085</b>	<b>252 716</b>	<b>327 620</b>	<b>288 393</b>	<b>280 004</b>	<b>179 282</b>	<b>86 856</b>	<b>9 001</b>	<b>6 687</b>	<b>6 687</b>	<b>6 687</b>	<b>6 687</b>	<b>6 687</b>	

\* Sous réserve de l'octroi des autorités gouvernementales et aux crédits alloués. Le financement tient compte d'éventuels reclassements entre les immobilisations et les charges afin de refléter les montants budgétés.

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2020

(2) Les budgets représentent les prévisions au moment où ils ont été produits en septembre 2020.

Cependant, la portion des paiements de transferts représentés les niveaux de référence approuvés à la date du dépôt du plan en février 2022 ainsi que le transfert interministériel des fonds d'évaluation du PASCF.

## Tableau sommaire – Planification quinquennale (2021-2026)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	Total 5 ans
	Budget					
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	
<b>Travaux majeurs</b>						
Pont Jacques-Cartier	75 212	37 056	53 772	39 903	12 975	218 918
Pont Champlain - Déconstruction	122 563	114 486	43 178	44 747	-	324 974
Pont Honoré-Mercier	39 428	49 657	37 252	27 730	23 657	177 724
Tunnel de Melocheville	2 853	3 762	2 278	2 197	10 049	21 139
Autoroute Bonaventure	16 941	13 854	54 435	56 914	56 747	198 891
Estacade	2 454	1 766	5 556	5 200	2 108	17 084
Pont de contournement - Île des Sœurs	2 384	14 539	13 086	24	-	30 033
Environnement	3 430	14 192	14 136	14 158	2 632	48 548
<b>Total des travaux majeurs</b>	<b>265 265</b>	<b>249 312</b>	<b>223 693</b>	<b>190 873</b>	<b>108 168</b>	<b>1 037 311</b>
<b>Total des autres que travaux majeurs</b>	<b>56 065</b>	<b>55 835</b>	<b>56 266</b>	<b>54 911</b>	<b>56 339</b>	<b>279 416</b>
<b>Revenus</b>	<b>(1 052)</b>	<b>(1 064)</b>	<b>(1 076)</b>	<b>(1 090)</b>	<b>(1 102)</b>	<b>(5 384)</b>
<b>Grand total</b>	<b>320 278</b>	<b>304 083</b>	<b>278 883</b>	<b>244 694</b>	<b>163 405</b>	<b>1 311 343</b>
<b>Projets "En évaluation"</b>	<b>5 490</b>	<b>23 577</b>	<b>55 043</b>	<b>113 556</b>	<b>152 138</b>	<b>349 804</b>

## ANNEXE 2 - CONFORMITÉ AUX EXIGENCES RELATIVES AUX LOIS ET AUX POLITIQUES

### + **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 Coordinatrice 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 Web, sur une base mensuelle, les frais de déplacement, d'accueil et de conférence du Président du CA, des membres du CA et de la Première dirigeante et sur une base annuelle, son rapport annuel au Parlement en vertu de la LAI et de la LPRP.

### + **Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)**

Toutes les directions de PJCCI, appuyées par le CA, travaillent de concert en vue d'assurer le respect par PJCCI de ses obligations en vertu de la partie X de la LGFP, incluant le dépôt et la publication des plans et rapports et les audits internes.

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

Dans le cadre de la planification des projets, la Direction EDD veille au respect des exigences applicables de la LEI, notamment quant à l'évaluation des effets environnementaux des projets (articles 82 et ss.).

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

PJCCI est assujettie à la LFDD depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2020. PJCCI a néanmoins choisi à l'automne 2020 de contribuer volontairement à la SFDD 2019-2022 et de déposer une première stratégie de développement durable pour 2020 à 2023.

### + **Loi sur les conflits d'intérêts (LCI)**

En plus de la LCI, 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).

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

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.

### + **Loi sur les langues officielles**

PJCCI s'engage à respecter la *Loi sur les langues officielles*, le *Règlement sur les langues officielles-communications avec le public et prestation des services*, et la Politique sur les langues officielles du Conseil du Trésor (y compris les directives connexes).

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 de la Direction Affaires juridiques, détermine si le marché est assujéti aux accords de libre-échange applicables à PJCCI, soit *l'Accord de libre-échange canadien (ALEC)* et *l'Accord économique et commercial global (AECG)* et, le cas échéant, voit au respect 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 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;*
- *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.*

## ANNEXE 3 – COVID-19

C'est toujours dans le contexte de la pandémie mondiale causée par la COVID-19 que l'exercice 2020-2021 se déroule. Dès le mois de mars 2020, PJCCI avait mis en place de nombreuses mesures pour répondre aux demandes et aux consignes des gouvernements. En effet, suivant le décret adopté par le gouvernement du Québec qui a mené à la suspension de toute activité effectuée en milieu de travail depuis le 25 mars 2020, la presque totalité des effectifs de PJCCI a travaillé à distance, à l'exception de l'équipe de la Direction Opérations et entretien qui a assuré le maintien en bon état de fonctionnement des infrastructures essentielles. Malgré le télétravail massif, le personnel de PJCCI a poursuivi tous ses efforts visant à maintenir les échéanciers reliés à la préparation des dessins, des devis et des études et réaliser les tâches administratives pouvant être effectuées à distance. Le 11 mai 2020, la majorité des activités a repris sur les différents chantiers.

Dans ce contexte, l'équipe de direction de PJCCI suit quotidiennement l'évolution de la situation en plus d'être à l'affût des différents enjeux qui peuvent se présenter pour les membres de son personnel. Cette pandémie mondiale a forcé PJCCI à faire de nombreux ajustements et à adapter ses activités et programmes de la façon suivante :

- + Les conditions de travail ont été revues;
- + Un programme de gestion de la présence au travail et traitement des absences a été développé et communiqué à tous les employés;
- + Un programme de prévention a été mis en place pour faire face à la situation où un employé obtenait un résultat positif à un test de dépistage de la COVID-19 ou en présentait les symptômes;
- + Un plan d'action a été développé suite à un sondage auprès des employés et des communications régulières sont effectuées pour répondre aux préoccupations de ceux-ci.


La fermeture des bureaux de PJCCI en mars 2020 a également eu un impact significatif sur la Direction TI. En effet, l'équipe de support TI a vu à l'ajout des accès distants requis pour assurer la continuité des opérations en mode télétravail. L'équipe a également produit plusieurs procédures et formations pour faciliter la transition au mode télétravail massif. Une vigie quotidienne a par ailleurs été instaurée afin de s'assurer que les technologies infonuagiques et internes de PJCCI soient pleinement opérationnelles et sécuritaires.

À la suite du sondage en ligne effectué auprès du personnel en mai 2020, un plan d'action a été élaboré pour mieux répondre aux préoccupations des employés. Une des préoccupations était de briser l'isolement manifesté par certains employés. Aussi, plusieurs mesures sanitaires ont été déployées dans les bureaux de façon à offrir au personnel un environnement de travail sécuritaire et, à compter du 6 juillet 2020, PJCCI a amorcé un retour volontaire de son personnel dans ses bureaux. Une trousse d'accueil créée par la Direction SST a été préparée et offerte à chaque employé.

La pandémie a également eu une incidence importante sur la Direction Communications qui a créé une section spéciale COVID-19 sur la plateforme de communications internes et qui diffuse chaque semaine des messages destinés au personnel.

La réouverture des chantiers en mai 2020 ainsi que la prescription des mesures sanitaires à mettre en place dans le contexte de la pandémie COVID-19 ont suscité des discussions relatives aux impacts sur les contrats de construction, plus particulièrement le contrat de déconstruction du pont Champlain d'origine.

Ces discussions ont mené à une entente, laquelle a été signée le 29 juin 2020, couvrant le paiement des nouvelles mesures sanitaires requises et d'une compensation forfaitaire pour les impacts sur les opérations de l'Entrepreneur ainsi que les impacts sur l'échéancier associé à la pandémie. L'échéancier des travaux de déconstruction, initialement prévu sur une période de 36 mois, a été prolongé à 43 mois. Pour les autres



contrats de construction, la moyenne de l'augmentation des coûts liés à la prescription des mesures sanitaires a été de 2,1 % des coûts totaux.

PJCCI demeure proactive durant cette période de changement et continue d'être à l'affût des développements et des directives de santé publique en vue de prendre les initiatives et les décisions qui s'imposent.

## ANNEXE 4 - LISTE DES ABRÉVIATIONS

AVMSL.....	ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT
CA.....	CONSEIL D'ADMINISTRATION
CMK.....	CONSEIL DES MOHAWKS DE KAHNAWÀ:KE
CPSDC.....	CORRIDOR DU PONT SAMUEL-DE CHAMPLAIN
EDD.....	ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
GES.....	GAZ À EFFETS DE SERRE
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
PASCF.....	PLAN D'ACTION POUR LES SITES CONTAMINÉS FÉDÉRAUX
PASTIS.....	PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES SYSTÈMES
PJCCI.....	LES PONTS JACQUES CARTIER ET CHAMPLAIN INCORPORÉE
REM.....	RÉSEAU EXPRESS MÉTROPOLITAIN
SDD.....	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SFDD.....	STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SQ.....	SÛRETÉ DU QUÉBEC
SST.....	SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL
TI.....	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
VMSL.....	VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT





Participez à la conversation

**JacquesCartierChamplain.ca**

Twitter | LinkedIn | Facebook | YouTube

