



Ponts
JACQUES CARTIER +
CHAMPLAIN
Bridges
Canada



Résumé du plan d'entreprise 2024-2025 2028-2029



TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ	3
2. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ.....	8
2.1 Mandat.....	8
2.2 Structures et activités.....	9
2.3 Situation financière	12
3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	14
3.1 Contexte opérationnel	14
3.2 Enjeux.....	24
4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS	27
4.1 Objectifs.....	27
4.2 Activités	28
4.3 Résultats prévus	50
5. APERÇU FINANCIER	52
5.1 Description sommaire	52
5.2 Budget et crédits parlementaires.....	52
5.3 État de la situation financière	54
5.4 États des résultats	54
5.5 Risques et hypothèses.....	56
5.6 Financement	56

Annexes

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



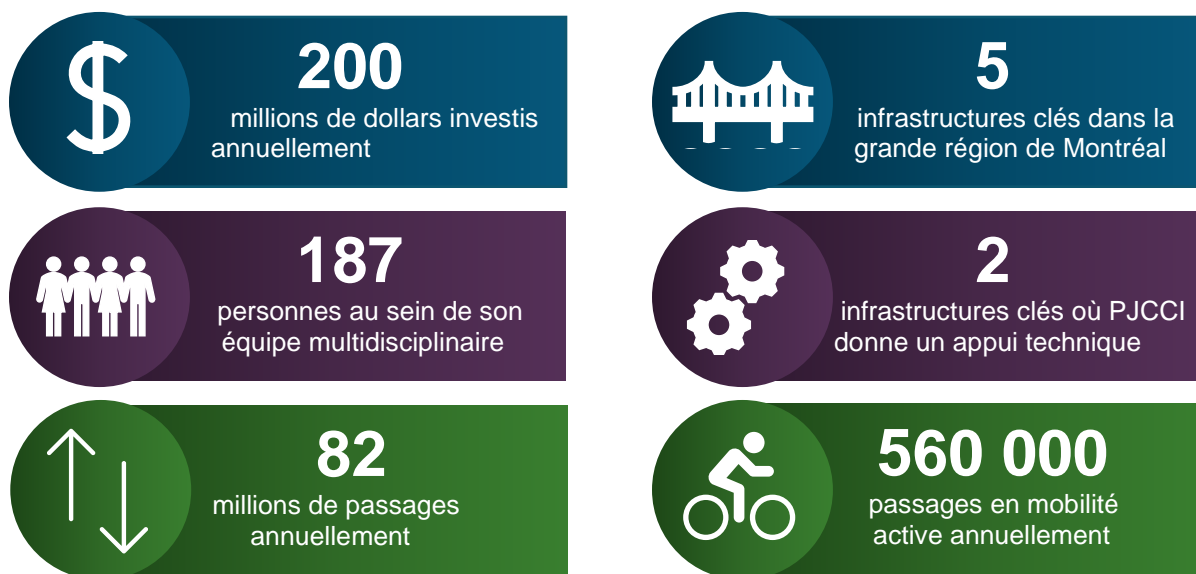


SECTION 1

RÉSUMÉ

1. RÉSUMÉ

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



Par ailleurs, à la demande de Logement, Infrastructures et Collectivités Canada (LICC), PJCCI fournit des conseils techniques et financiers pour des projets éventuels de réfection d'infrastructures dans la province de Québec. PJCCI pourrait également être appelée à entreprendre des activités de planification pour certains de ces projets, à fournir des conseils techniques et financiers pour la gestion d'infrastructures et, au besoin, à gérer certains ouvrages ou parties d'ouvrages, sujet à l'obtention des approbations nécessaires du gouvernement fédéral. À cet égard, PJCCI et LICC ont signé un protocole d'entente selon lequel PJCCI appuiera LICC dans le cadre de la gestion contractuelle par cette dernière du projet du corridor du pont Samuel-De Champlain (CPSDC). Ce protocole d'entente couvre une période initiale de 18 mois, période qui vise principalement à assurer le transfert de connaissances à PJCCI. Les parties négocieront un second protocole d'entente qui pourrait couvrir la période de 2024 à 2039.

Les infrastructures dont PJCCI est gestionnaire ont entre 50 et 93 ans. Ces infrastructures sont âgées et exposées depuis des années à une circulation lourde, à des conditions climatiques rigoureuses et à l'utilisation de sels de voirie. La congestion sur tous les ponts constitue un élément majeur dans l'évaluation de la capacité et dans la planification des travaux. Les inspections, les études de capacité portante et l'instrumentation sont les sources principales d'informations permettant à PJCCI de gérer les risques associés à la sécurité des ouvrages, de prioriser les interventions et de préparer un plan d'investissement sur une période de 15 ans. Les travaux sont déterminés dans une perspective à plus long terme, visant à assurer la pérennité des ouvrages et prolonger leur durée de vie utile selon la vision établie par PJCCI pour chacune des structures.

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

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

- + Afin de prolonger la durée de vie du pont Jacques-Cartier au-delà de son 150^e anniversaire, des travaux majeurs sont requis pour l'acier, les piles et le Pavillon de l'Île Sainte-Hélène (le Pavillon). Une étude sismique permettra également de confirmer les investissements requis pour adresser les enjeux importants en lien avec la performance sismique du pont. Plusieurs projets visent à améliorer et assurer la sécurité autour du pont par des améliorations au drainage et l'aménagement de terrains. Des études sont en cours afin d'optimiser l'offre en mobilité, accroître l'intégration urbaine de l'ouvrage et bonifier la sécurité des usagers.
- + Le pont Champlain d'origine a été mis hors service le 28 juin 2019. Les travaux de déconstruction ont débuté à l'été 2020 et ont été complétés en janvier 2024 selon l'échéancier fixé et le financement accordé. Le projet se terminera par le programme Héritage Champlain qui porte sur l'aménagement des terrains libérés en berge, par l'intégration de diverses vocations soit le transport actif, la commémoration du pont et l'accès au fleuve.
- + L'autoroute Bonaventure a atteint la fin de sa vie utile et le financement pour sa reconfiguration a été approuvé dans le budget fédéral de 2023. Dans cette optique, et avec toutes les transformations apportées au réseau environnant, le projet de reconfiguration est d'une grande importance pour la mobilité du secteur et l'accès efficace au Port de Montréal. La reconstruction des voies au sol est requise, mais il faut prendre en considération l'intégration avec le pont Samuel-De Champlain (SDC), et avec le Réseau express métropolitain (REM), ainsi que les aménagements de la Ville de Montréal. Afin de procéder aux travaux tels que planifiés, la Société devra acquérir certains terrains de la Ville de Montréal et d'autres propriétaires fonciers en bordure de l'autoroute existante pour permettre le déplacement de l'autoroute et l'intégration du réseau de mobilité active.
- + Afin de prolonger la vie utile de l'Estacade dans le but de maintenir le lien privilégié qu'elle offre pour l'entretien des structures, le contrôle des glaces et la mobilité active, en valorisant l'implication sociale et urbaine, PJCCI poursuit son programme de travaux de maintien.
- + En collaboration avec la Première Nation mohawk de Kahnawà:ke, PJCCI assure la sécurité et la pérennité de la section fédérale du pont Honoré-Mercier jusqu'à son 125^e anniversaire, en privilégiant une intégration évolutive du pont dans les milieux environnants, par la poursuite de son programme de travaux de maintien et par le développement de projets de mise en valeur de la culture et des traditions autochtones.
- + Afin d'assurer la pérennité à long terme, la sécurité et l'efficacité du tunnel de Melocheville dans un contexte de cohabitation et de maintien des opérations de la Voie maritime du Saint-Laurent (VMSL), des travaux de maintien de l'actif sont prévus ainsi que des études pour l'amélioration du contrôle des infiltrations.
- + D'importantes mesures d'atténuation environnementale ont été mises en place pour contenir et traiter les eaux souterraines contaminées sur des terrains gérés par PJCCI dans le secteur de l'autoroute Bonaventure (secteurs Est et Ouest). Des études sont en cours afin d'optimiser et améliorer les systèmes en place.

Les travaux décrits ci-haut sont prévus afin d'adresser le principal risque pour la Société, à savoir la sécurité et la sûreté d'infrastructures âgées. Les autres principaux risques qui ont orienté la rédaction du plan d'entreprise sont les suivants :

- + le financement durable et à long terme pour l'accomplissement de sa mission;
- + la performance organisationnelle;
- + les technologies de l'information (TI) et le système de transport intelligent (STI);
- + la santé et la sécurité au travail (SST) dans un environnement légal complexe; et
- + la coordination étroite à réaliser avec les partenaires, notamment pour l'opération du CPSDC et du REM.

Par ailleurs, PJCCI a terminé la démarche pour définir ses énoncés d'appétit et de tolérance au risque au dernier trimestre de 2022-2023.

Les stratégies et projets de PJCCI sont alignés aux orientations du plan fédéral « Investir dans le Canada », dont :


- + transport en commun;
- + infrastructures vertes;
- + commerce et transport;
- + infrastructures sociales.

De plus, afin de réaliser ses objectifs, la Société s'est dotée en 2020 d'un plan stratégique, *Destination 2024*, constitué de cinq grandes orientations axées sur l'équipe, la mobilité, la performance, la gestion du risque et l'innovation. Ce plan stratégique, qui a pris fin le 31 mars 2024, a permis à la Société de se positionner comme chef de file en gestion d'infrastructures majeures et comme employeur de choix. Au cours de l'exercice 2024-2025, la Société prévoit en dresser le bilan, établir les priorités des prochaines années et élaborer son nouveau plan stratégique par le biais d'une démarche participative élargie. L'ensemble de l'organisation, soit le conseil d'administration (le Conseil), le comité de direction, les gestionnaires ainsi que les employés seront en effet invités à y participer. Cette démarche prévoit également la consultation de l'environnement externe de PJCCI, incluant ses partenaires et parties prenantes. Le nouveau plan stratégique de PJCCI s'amorcera le 1er avril 2025.

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

Le rapport de l'examen spécial émis en avril 2022 par la vérificatrice générale du Canada confirme que la Société possède des systèmes et des pratiques performantes liés à la gestion de ses actifs. Pour faire suite aux 10 recommandations formulées dans ledit rapport, un plan d'action détaillé a été déposé le 20 janvier 2023 au Comité permanent des comptes publics. Chacune de ces recommandations a été adressée par une ou plusieurs actions précises et, en date du 31 mars 2024 (originellement prévue pour novembre 2023), la mise en œuvre du plan d'action détaillé a été complétée.

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



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

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

- + PJCCI explore présentement les avenues de financement de ses différents dossiers d'affaires (qui ne sont pas inclus dans la présente planification financière).

La planification financière pour la période 2024-2025 à 2028-2029 (ci-après « période 2024-2029 ») est présentée à la section 5.

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

En conclusion, le plan d'entreprise décrit l'ensemble des travaux prévus sur un horizon décennal et présente le financement accordé au budget fédéral 2023.

La liste des abréviations contenues dans ce document se retrouve à l'annexe 7.

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

A person wearing a bright yellow jacket and dark pants is riding a bicycle away from the camera on a snow-covered path. To the left is a large, arched tunnel structure. To the right is a road with traffic lights and cars. The scene is dimly lit, suggesting dusk or dawn, with snow falling or on the ground. A large red curved graphic element is on the right side of the image.

SECTION 2

APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

2. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

2.1 MANDAT

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

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

PJCCI est gestionnaire de plusieurs ponts et d'un tunnel de juridiction fédérale situés dans la grande région métropolitaine de Montréal, soit le pont Jacques-Cartier, le pont de contournement de l'Île des Sœurs (qui n'est plus en service et dont la déconstruction est en cours), la section fédérale du pont Honoré-Mercier, ainsi que leurs approches, le tunnel de Melocheville, la section fédérale de l'autoroute Bonaventure et l'Estacade.

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

MISSION

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

VISION

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

VALEURS

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



Plan stratégique *Destination* 2024

NOTRE DESTINATION

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

La section 4 du présent résumé du plan d'entreprise présente ces grandes orientations découlant du plan stratégique. Avec la collaboration de l'ensemble du personnel, PJCCI s'est dotée d'un plan d'action et d'indicateurs de rendement corporatifs et opérationnels (annexe 2) pour en assurer la réalisation.

Le 31 mars 2024 marque donc la fin du plan stratégique et l'année 2024-2025 consistera en une année de transition, où seront appliquées, en continuité, les mêmes grandes orientations stratégiques. Au cours de cet exercice, la Société prévoit en dresser le bilan, établir les priorités des prochaines années et élaborer son nouveau plan stratégique par le biais d'une démarche participative élargie. L'ensemble de l'organisation, soit le Conseil, le comité de direction, les gestionnaires ainsi que les employés seront invités à y participer. Cette démarche prévoit également la consultation de l'environnement externe de PJCCI, incluant les partenaires et les parties prenantes. Le nouveau plan stratégique de PJCCI s'amorcera le 1^{er} avril 2025.

2.2 STRUCTURES ET ACTIVITÉS

2.2.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DES STRUCTURES

Pont Jacques-Cartier

Structure emblématique, le pont Jacques-Cartier est une icône pour les montréalais depuis son ouverture en 1930. Le pont comporte cinq voies modulables, une piste multifonctionnelle quatre saisons et un trottoir qui relie Montréal à Longueuil en passant au-dessus de la Voie Maritime du Saint-Laurent (VMSL). Le pont permet également un accès à l'île Sainte-Hélène et au parc Jean-Drapeau.

Pont Champlain d'origine

Ouvert à la circulation le 29 juin 1962 et reliant Brossard à l'île des Sœurs, le pont Champlain d'origine a été mis hors service le 28 juin 2019 avec l'ouverture du pont SDC. Sa déconstruction a débuté en juin 2020 et a été complétée en janvier 2024.

Pont de contournement de l'île des Sœurs

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

Autoroute Bonaventure

Vers 1965, le gouvernement fédéral, représenté par le Conseil des ports nationaux, et la Ville de Montréal convenaient de la construction d'une nouvelle voie d'approche au pont Champlain d'origine désignée « la Route », reliant le pont Champlain d'origine au centre-ville de Montréal et au Port de Montréal.

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

Pont Honoré-Mercier

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

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

Tunnel de Melocheville

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

Estacade

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

Aujourd'hui, cette structure sert à retenir les glaces dans le bassin La Prairie. Elle sert également de lien privilégié pour l'entretien des structures, de lien d'urgence et de lien cyclable entre l'Île des Sœurs et la digue de la VMSL et son tronçon cyclable. La période d'exploitation de la piste cyclable de l'Estacade est d'environ huit mois par année, soit la période d'exploitation de la piste cyclable sur la digue de la VMSL.

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



2.2.2 ACTIVITÉS

Les activités de PJCCI sont réparties dans deux domaines précis, soit les équipes techniques et les directions administratives.

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

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

Des directions administratives telles que les équipes en soutien aux projets et à l'amélioration continue et en santé et sécurité au travail (SST), les Affaires juridiques, l'Approvisionnement, les Finances, les Ressources informationnelles, les Ressources humaines et les Communications soutiennent ces équipes.

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

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

2.3 SITUATION FINANCIÈRE

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

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

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

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

Le [rapport annuel 2022-2023](#) est publié sur le site internet de PJCCI.



SECTION 3

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

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

L'amélioration de la durabilité des ponts par leur réfection est un domaine relativement nouveau et émergent où des acteurs comme PJCCI explorent différentes approches. Les infrastructures sous sa responsabilité ont entre 50 et 93 ans. Certains ouvrages ont atteint la fin de leur durée de vie, en tout ou en partie, et nécessitent, pour assurer la mobilité et la sécurité des usagers, des investissements majeurs pour leur maintien à long terme.

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

3.1 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

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


3.1.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE

Démarche participative – Comme PJCCI réalise certains projets à fort impact sur l'espace public et la mobilité, elle s'est dotée d'une démarche participative afin de structurer les activités de consultation et d'information auprès de divers publics. La démarche touche essentiellement trois groupes : les partenaires (municipalités, ministères et autres partenaires institutionnels), des parties prenantes (associations, groupes d'intérêt, et autres), ainsi que le grand public. Notons que dans le cadre des grands projets, un processus corporatif de relations avec les parties prenantes a été élaboré et mis en place par l'équipe EDD, et ce, parallèlement à l'intégration des nouvelles pratiques dans les projets en cours. Selon le projet, le type de travaux et le secteur, PJCCI déploie divers moyens pour favoriser la communication transparente et des échanges constructifs avec tous les publics.

Cette approche permet de développer les compétences dans l'action tout en adaptant en continu les outils corporatifs. Par ailleurs, étant donné la localisation stratégique des terrains et structures sous sa gestion, PJCCI est aussi sollicitée et appelée à collaborer avec les promoteurs de projets structurants tels que le REM.

En termes de gestion de la mobilité, la Société doit coordonner et planifier ses activités en collaboration avec de nombreux partenaires, ajoutant ainsi un niveau de complexité à ses activités et à la réalisation de ses projets. Parmi ces partenaires, citons notamment des partenaires fédéraux, des gouvernements et des organismes provinciaux et municipaux dont Mobilité Montréal qui coordonne les grands chantiers de la région métropolitaine et le MTMD.

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



Le pont Honoré-Mercier est de juridiction fédérale sur la section qui traverse le territoire de Kahnawà:ke, et de juridiction provinciale sur la section au-dessus du fleuve Saint-Laurent. Les travaux de réfection touchant la section fédérale sont exécutés par les entrepreneurs et travailleurs issus des Premières Nations, un état de fait qui découle du Décret C.P. 2675 daté du 7 décembre 1932. Depuis plusieurs années, PJCCI a adopté une approche collaborative et inclusive avec le Mohawk Council of Kahnawà:ke (MCK) et la population afin d'assurer l'acceptabilité sociale de ses projets. À titre d'exemple, au cours du dernier trimestre de 2022-2023, dans le cadre d'un projet d'aménagement à l'approche sud du pont, des consultations auprès de la population de Kahnawà:ke ont été menées pour PJCCI par la firme PlanIt Consulting & Communications, incluant un sondage, des entrevues individuelles ainsi que des groupes de discussion. Par ailleurs, au quotidien, l'entretien régulier de l'ensemble du pont, dont la gestion de la circulation et les services de remorquage, de déneigement et de déglçage, relève du gouvernement du Québec (MTMD).

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

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

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

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

La Stratégie de développement durable (SDD) 2023 à 2027 de PJCCI comprend un plan d'action pluriannuel contribuant à six objectifs de la SFDD:



Favoriser l'innovation et les infrastructures vertes au Canada

- Investir dans l'infrastructure verte



Faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones et prendre des mesures pour réduire les inégalités

- Mettre en œuvre la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*



Améliorer l'accès aux transports et aux espaces verts

- Investir dans le transport actif
- Développer des espaces verts à proximité des centres urbains
- Promouvoir l'accès aux espaces verts



Réduire les déchets et passer à des véhicules zéro émission

- Assainir les sites contaminés hautement prioritaires
- Transformer le parc de véhicules légers
- Améliorer les critères d'approvisionnement écologique
- Maximiser le réacheminement des déchets vers des sites d'enfouissement



Prendre des mesures relatives aux changements climatiques et leurs impacts

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre et améliorer la résilience climatique
- Réduire les risques posés par les impacts des changements climatiques



Protéger et rétablir les espèces, conserver la biodiversité canadienne

- Mieux comprendre les terres et les forêts
- Mettre en œuvre des mesures de conservation renforcées

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

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

- + la gouvernance, qui regroupe les orientations stratégiques, la gestion des risques, l'éthique et la transparence;

- + la responsabilité environnementale, qui regroupe la gestion de l'environnement et la lutte aux changements climatiques;
- + la conception durable au niveau des infrastructures, qui regroupe la planification durable; et
- + la contribution socio-économique, qui regroupe les partenariats et la collaboration et la mobilité durable.

Depuis plus de cinq ans, la Société intègre les concepts fondamentaux du développement durable dans ses énoncés de mission et de vision. De plus, elle intègre les enjeux environnementaux ainsi que les consultations avec les partenaires, les parties prenantes et le grand public dans ses pratiques corporatives et dans la réalisation de ses projets d'infrastructures afin de favoriser l'engagement de la population dans ces projets et minimiser l'impact des travaux sur l'environnement. L'annexe 4 présente les deux risques corporatifs identifiés à cet égard et priorisés, à savoir « Relations avec les parties prenantes » (risque no 9) et « Protection de l'environnement » (risque no 25), et plus d'une dizaine de mesures d'atténuation sont en place pour mitiger ces risques.

L'engagement de la Société en matière d'environnement et de développement durable s'exprime par une politique interne qui encadre la protection de l'environnement, le développement durable et les relations avec les partenaires et les parties prenantes. Un comité se réunit périodiquement et veille à l'atteinte des objectifs fixés dans la SDD de PJCCI.

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

1. Gouvernance d'entreprise :

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

2. Responsabilité environnementale :

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

PJCCI procède, entre autres, à la caractérisation environnementale des terrains sous sa responsabilité de façon ordonnée. En plus de voir à protéger l'environnement, ce programme permet de mieux prévoir les coûts des projets reliés à la gestion des sols contaminés ainsi qu'à définir de façon proactive, au stade de la planification, les méthodes et les échéanciers requis afin d'assainir ses propriétés.

PJCCI participe au Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF) administré par Environnement et Changement climatique Canada (ECCC). En termes de sites contaminés, PJCCI gère un partenariat public-privé dans le secteur Ouest de l'autoroute Bonaventure, en collaboration

avec le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs du Québec et collabore aussi avec d'autres partenaires et parties prenantes pour évaluer la contamination et mettre en œuvre des plans d'atténuation.

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

+ Principales actions :

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

3. Conception durable des infrastructures :

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

+ Principales actions :

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

4. Contribution socio-économique :

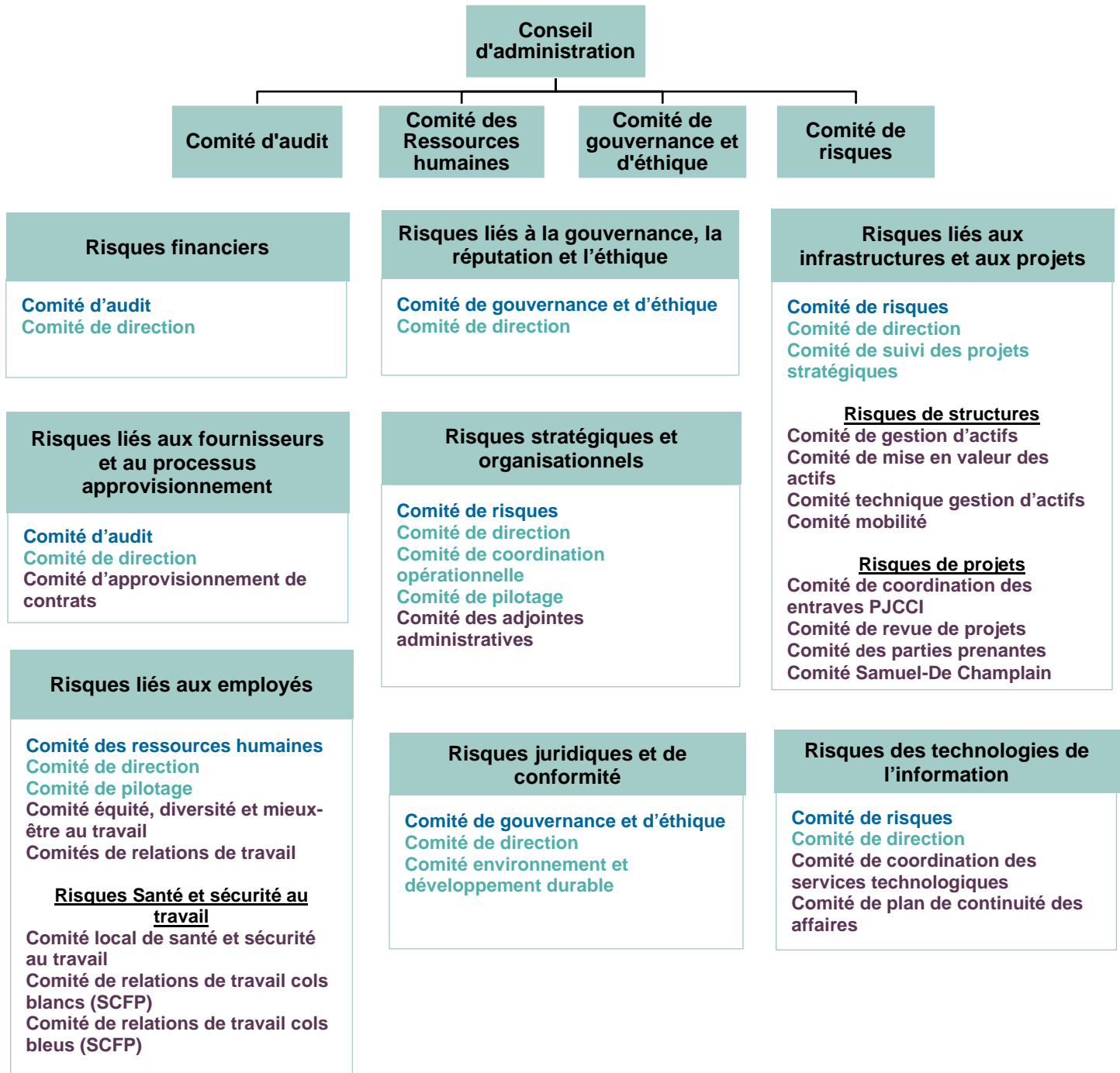
- + En tant que gestionnaire d'infrastructures majeures dans la grande région de Montréal, la Société contribue à l'activité économique et participe au rayonnement positif des communautés locales et régionales. La Société participe à la création de valeurs sociales partagées et ce, autant avec ses employés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

+ Principales actions :

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

3.1.2 ENVIRONNEMENT INTERNE

Structure de gestion interne de PJCCI



Légende : *Comités du conseil d'administration*
Comités de direction et de gestion
Autres comités impliquant des employés

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

Les principales actions en gestion de risques comprennent notamment :

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

La démarche participative pour déterminer l'appétit et la tolérance aux risques a débuté à la fin du premier trimestre de 2022-2023 avec des équipes multidisciplinaires pour définir un énoncé global et les énoncés pour chaque catégorie de risques corporatifs. Ces énoncés ont ensuite été soumis et approuvés par le Conseil à la fin de l'année 2022-2023.

Une démarche d'identification des interrelations entre les risques et des indicateurs clés de risques a débuté à la fin de l'exercice 2022-2023. Les résultats de cette démarche et ces indicateurs ont été soumis au Conseil pour approbation à la fin de l'exercice 2023-2024.

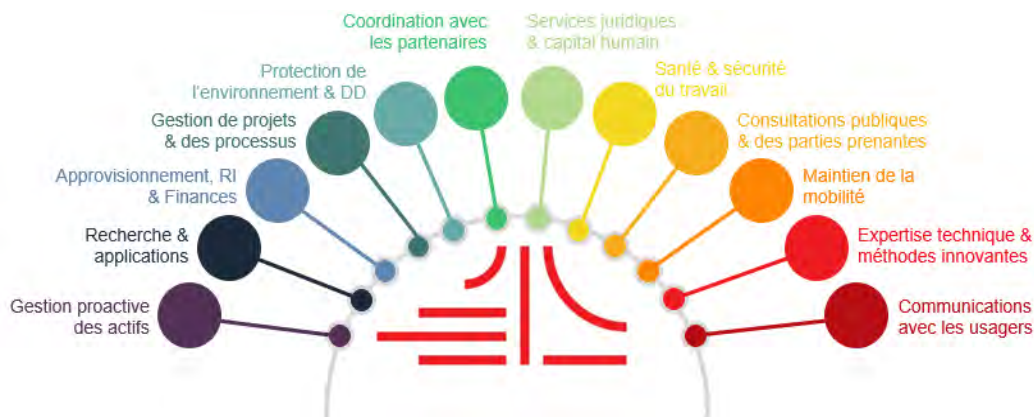
La GIRC est dorénavant un processus permanent, dynamique et évolutif de la culture de la Société qui contribue efficacement à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

L'approche est décrite à l'annexe 4.

Ressources humaines – Même si le marché de l'emploi semble vouloir se stabiliser, le taux de roulement du personnel touche encore l'ensemble des entreprises au Québec. PJCCI n'échappe pas aux nombreux défis d'attraction et de fidélisation de candidats qualifiés dans un marché du travail en pénurie de main-d'œuvre. PJCCI doit maintenir son expertise pour faire face à ces défis et continuer à remplir sa mission.

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

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



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

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

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

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

1. maintenir le plan de main-d'œuvre (PMO) dynamique dans le but de développer les compétences clés et identifier les aspirations des employés, favorisant ainsi leur évolution professionnelle, et mettre en œuvre le plan de relève afin d'assurer que les postes clés sont comblés, advenant un départ;
2. accompagner les équipes dans la mise en place des activités/initiatives d'amélioration pour une démarche de partenariat;
3. piloter la feuille de route de la Marque Employeur « *Ensemble, ON CRÉE--- LE LIEN* ». Lancée à l'interne en mars 2023, son dévoilement à l'externe aura lieu en 2024-2025 en vue de faire vivre et promouvoir les éléments distinctifs de PJCCI, les faire rayonner et démarquer PJCCI comme Employeur de choix;
4. soutenir l'équipe de direction dans les initiatives visant à accroître le niveau de mobilisation des employés;
5. établir et déployer, en collaboration avec les comités internes, des plans d'action corporatifs concernant les priorités ministérielles suivantes :
 - o politique sur l'équité, la diversité, la santé et le mieux-être au travail;
 - o prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail;
 - o bâtir une fonction publique diversifiée (multiculturalisme);
6. établir un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024.

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

À la suite de la réalisation de la revue de ses besoins de main-d'œuvre, PJCCI souhaite conserver les expertises pointues et diversifiées qui font la force de l'organisation, en plus de permettre à la Société de réaliser de nouveaux mandats au bénéfice du gouvernement du Canada.

À cet effet, tel que mentionné au paragraphe 4.2.2.9, un protocole d'entente a été signé avec LICC impliquant PJCCI dans la gestion de la Convention relative au projet (CRP) du CPSDC. De plus, suite aux évaluations de l'état du pont de Québec réalisées en support à LICC, PJCCI poursuit sa collaboration dans les analyses de vérification diligente en vue d'un transfert éventuel du pont au gouvernement du Canada.

Ressources informationnelles (RI) – La direction, RI est responsable de deux risques corporatifs priorités.

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


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

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

Le risque « *Interruption ou défaillance des systèmes* » (non priorisé), qui consiste à assurer le bon fonctionnement des systèmes afin de contribuer à la continuité des affaires, a été dépriorisé en 2022-2023. L'indicateur de rendement de performance intitulé « la maturité de la continuité des affaires » est suivi sur une base annuelle.

Tel que mentionné ci-dessus, la direction, RI travaille à l'élaboration d'un plan stratégique en RI dont la vision sera de mettre en place une capacité numérique en adéquation avec les recommandations de l'architecture d'entreprise gouvernementale et en conformité avec les lois applicables. Ce plan stratégique, intitulé Programme Convergence, a comme objectif de cartographier et d'optimiser l'ensemble des flux d'informations ainsi que leur interopérabilité. Cette démarche se poursuit en vue d'une diffusion en 2024-2025.

Régime d'audit de conformité et de performance – L'auditeur de PJCCI est le vérificateur général du Canada. En conformité avec la LGFP, le vérificateur général effectue un audit annuel des activités de la Société afin de vérifier que les états financiers sont présentés fidèlement selon les principes comptables



reconnus et que les opérations ont été effectuées en conformité avec la LGFP, l'acte constitutif et le règlement administratif.

En vertu de la LGFP, PJCCI doit par ailleurs faire procéder à un examen spécial de ses activités aux 10 ans. Le dernier examen spécial a été réalisé au cours des années 2020-2021 et 2021-2022.

Un plan d'action détaillé a été déposé le 20 janvier 2023 au Comité permanent des comptes publics faisant suite aux 10 recommandations du rapport de l'examen spécial 2022 de la vérificatrice générale du Canada. Chacune de ces recommandations a été adressée par une ou plusieurs actions précises et, en date du 31 mars 2024 (originellement prévue pour novembre 2023), la mise en œuvre du plan d'action détaillé a été complétée.

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

Pour l'année 2023-2024, PJCCI a choisi d'auditer le plan de mesures d'urgence. Une nouvelle planification quinquennale d'audits internes pour la période 2024-2029 sera élaborée et déposée au comité d'audit de PJCCI pour recommandation au Conseil au cours de l'exercice 2024-2025.



3.2 ENJEUX

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

En effet, les ponts et autres ouvrages gérés par la Société sont âgés et exposés depuis des années à une circulation lourde, à des conditions climatiques rigoureuses et à l'utilisation abondante de sels de voirie. Afin de déterminer l'état réel de ses structures et leur niveau d'endommagement, PJCCI s'est dotée d'un programme de supervision des actifs qui inclut divers volets dont la surveillance des actifs, les inspections, les études de capacité portante, l'instrumentation, les programmes complémentaires de supervision des actifs, les programmes de recherches et d'application, l'évolution fonctionnelle de l'actif et les diagnostics de maintien et de fonctionnalité d'actifs. Ces intrants permettent à PJCCI d'identifier les risques d'actifs ainsi que le développement et la mise en œuvre des mesures d'atténuation. Ils sont les sources principales d'informations permettant à PJCCI de gérer les risques associés aux actifs dans le but d'assurer la sécurité des ouvrages, de prioriser les interventions et de préparer un plan d'investissement sur une période de 15 ans via l'élaboration des plans directeurs de maintien d'actifs et d'aménagement et de développement. Les travaux sont déterminés dans une perspective à plus long terme, visant à assurer la pérennité des ouvrages et prolonger leur durée de vie utile selon la vision établie par PJCCI pour chacun d'eux.


Plus récemment, les enjeux liés aux changements climatiques et à la probabilité d'un événement sismique se sont ajoutés et font maintenant partie d'une stratégie d'adaptation des actifs, ayant pour objectif d'en assurer la résilience.

Dans la région métropolitaine de Montréal, les autorités municipales et le gouvernement du Québec ont de grands projets d'infrastructures en cours ou en planification. Ce volume de travaux ainsi que la pénurie de la main-d'œuvre sur le marché font en sorte que PJCCI doit concurrencer ces employeurs pour embaucher et retenir des professionnels et techniciens ainsi que pour attribuer des contrats aux firmes d'ingénierie et entrepreneurs afin d'exécuter son programme de travaux et ce, à juste prix. 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 tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine et de l'autoroute Ville-Marie. Une coordination étroite entre les acteurs de la grande région de Montréal est de mise pour minimiser les impacts sur la mobilité et c'est dans cet esprit que PJCCI participe aux comités de Mobilité Montréal.

PJCCI pourrait également être impactée par la hausse des prix de certains matériaux essentiels et des coûts de la main-d'œuvre qualifiée. PJCCI poursuivra sa vigie afin de s'assurer de payer le juste prix, compte tenu du contexte actuel.

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

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



PJCCI a une capacité et une autorité de production de recettes réduites, autres que l'installation possible de péages, fondée sur la politique de l'utilisateur payeur, décision stratégique qui relève du gouvernement. Sa source de financement provient presque entièrement des crédits parlementaires. En dépit des investissements importants effectués au cours des dernières années, PJCCI reste aux prises avec des déficits critiques à long terme au niveau des infrastructures. Ses projets majeurs sont principalement réalisés via des contrats pluriannuels. L'absence d'engagement de financement sur plusieurs années limite le pouvoir de PJCCI de démarrer de tels projets majeurs et d'accorder ces contrats pluriannuels, ce qui pourrait entraîner des retards dans la planification opérationnelle, une augmentation des coûts, des retards de réalisation et une possible diminution de la mobilité.

Pour ce qui est des projets en lien avec les eaux souterraines contaminées du secteur de l'autoroute Bonaventure, malgré le financement reçu pour les années 2024-2025 à 2028-2029 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 LICC pour identifier ses besoins financiers à court et à long terme. En plus d'investissements importants reçus pour des besoins particuliers liés aux actifs ou aux besoins d'exploitation, PJCCI procède à des études d'avant-projet pour des projets « en évaluation » en vue de justifier le financement requis pour la réalisation des travaux de construction.

Les besoins de financement à long terme sont identifiés à la planification décennale du plan d'entreprise (voir annexe 3).





SECTION 4

OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET
RÉSULTATS PRÉVUS

4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS

4.1 OBJECTIFS

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

4.1.1 OBJECTIFS STRATÉGIQUES CORPORATIFS

L'année 2023-2024 a été marquée par la fin du plan stratégique *Destination 2024* portant sur cinq grandes orientations. Toujours d'actualité, elles serviront de base à la préparation du plan d'action 2024-2025. Au cours de cette même année, un bilan sera préparé et une démarche participative en vue d'établir le prochain plan stratégique sera entreprise.



4.1.2 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS LIÉS AUX ACTIFS

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

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

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

- + le détail des interventions à réaliser n'est pas suffisamment documenté et demeure hypothétique à ce jour;
- + d'autres études ou validations sont requises pour statuer sur l'avenir souhaité de l'ouvrage visé;
- + des dossiers d'affaires sont requis pour valider le financement et la réalisation de ces projets;
- + des questions peuvent se poser quant à savoir s'il est de la responsabilité de PJCCI de réaliser ces travaux.

4.2 ACTIVITÉS

4.2.1 ACTIVITÉS LIÉES À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

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

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

4.2.2 ACTIVITÉS LIÉES AUX STRUCTURES

4.2.2.1 Stratégie et axes d'intervention

Leader en mobilité

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

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

- + bonifier le cadre de gestion en matière de mobilité;
- + contribuer au transfert modal de l'auto vers le vélo et ainsi contribuer à la diminution des GES;
- + poursuivre le plan de développement en mobilité active;
- + anticiper les besoins en termes de mobilité active et intelligente;
- + maintenir des communications efficaces et intelligentes.

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

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

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

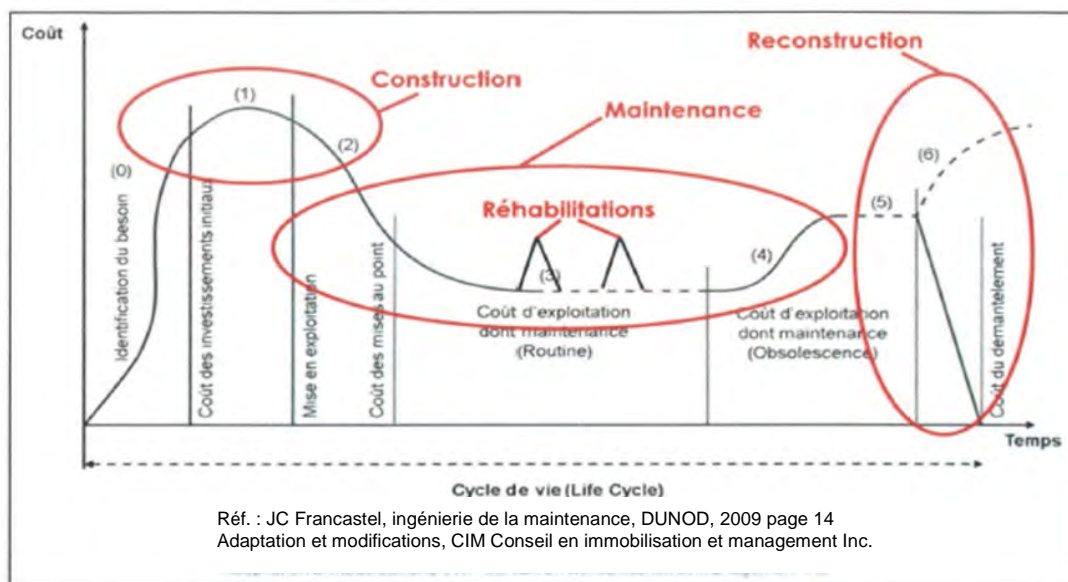
Projets en mobilité active :

- + ajout d'un lien de transport actif dans le cadre de la reconfiguration de l'autoroute Bonaventure (financement accordé au budget fédéral 2023);
- + ajout d'un lien de transport actif en parallèle au pont Clément (projet « en évaluation », volet construction non financé);
- + imperméabilisation et réparations locales de la piste multifonctionnelle du pont Jacques-Cartier (financement accordé au budget fédéral 2023);
- + transfert des cyclistes de l'Estacade vers le tablier principal (budget inclus au volet « Héritage Champlain » du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine);
- + branchement de la piste multifonctionnelle du pont SDC à la piste La Riveraine à Brossard, en collaboration avec LICC (projet inclus au volet « Héritage Champlain » du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine);

Gestion d'actifs

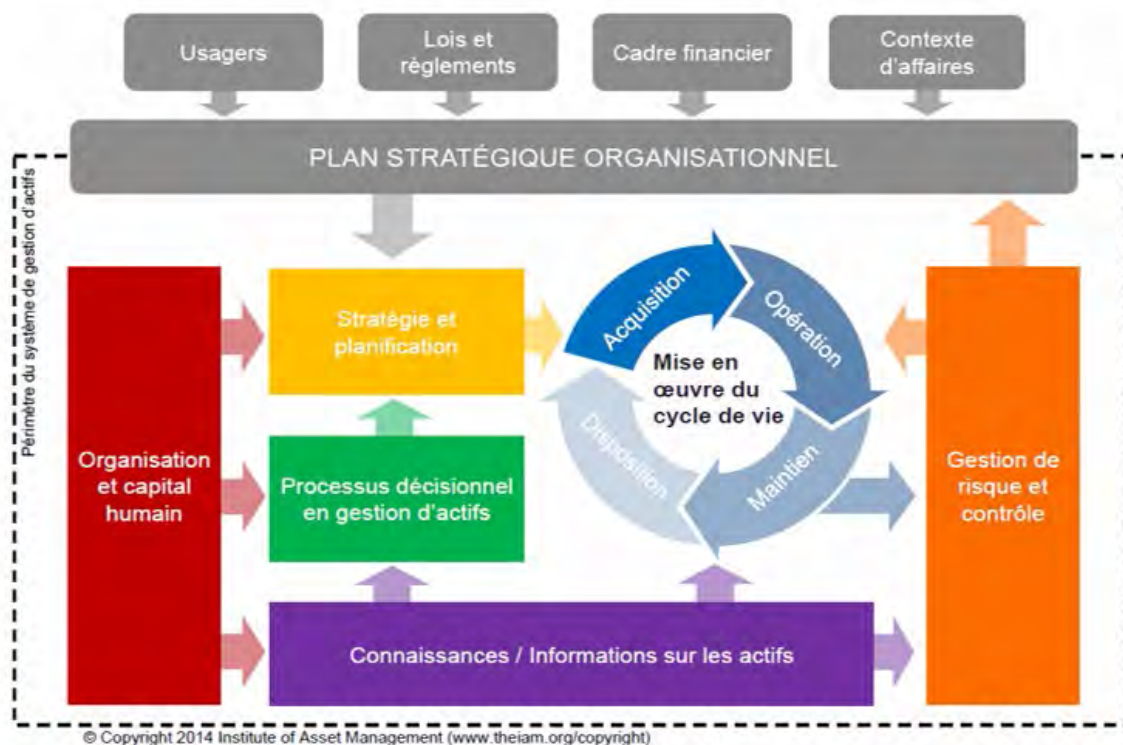
Plus qu'une simple théorie, la gestion d'infrastructures repose avant tout sur une compréhension approfondie de la durée de vie générale des éléments des actifs et les causes générales de leur détérioration. Cette compréhension s'avère en effet stratégique afin d'établir le moment optimal ainsi que la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

La figure ci-après illustre les différentes étapes du cycle de vie d'une infrastructure.



PJCCI poursuit son développement pour devenir chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité et d'acteur social et urbain. L'optimisation des investissements dans la réfection et le remplacement de structures passe par un approfondissement des connaissances et la numérisation des données nécessaires à la prise de décision et la justification des investissements. PJCCI préconise une approche transversale en matière de gestion d'actifs où l'ensemble des directions collabore à la mise en place des meilleures pratiques en s'inspirant du modèle de l'Institute of Asset Management (IAM) et de la norme ISO 55000. L'exercice d'évaluation de maturité effectué au cours de 2020-2021 positionne PJCCI à une note globale moyenne de 2,2/3 (en développement) alors que l'objectif est d'atteindre le niveau de 3/3 (compétent).

Suivant cette évaluation de maturité, la Société a procédé à la mise en œuvre d'un plan stratégique en gestion d'actifs de trois ans et d'un plan d'action afin de poursuivre de façon proactive son développement en gestion d'actifs qui lui permettra d'atteindre son objectif de maturité.



La prise de décision en matière de gestion d'actifs nécessite une information précise et de qualité. La donnée constitue un actif essentiel à la prise de décisions informées, en lien avec les objectifs corporatifs de PJCCI. Son acquisition et son traitement doivent être planifiés et gérés adéquatement de façon à soutenir pleinement les utilisateurs dans leurs activités en gestion d'actifs. En s'échangeant entre les personnes, les systèmes, les bases de données, les processus et les directions, la donnée permet de rendre l'organisation plus intelligente et efficace.

Équipe et communauté

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

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

Principaux objectifs :

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

Le programme Héritage Champlain s'inscrit dans cette orientation. En effet, à la suite de la déconstruction du pont Champlain d'origine, des terrains équivalant à sept hectares ont été libérés et seront mis en valeur au bénéfice des citoyens dans le cadre de ce programme. Les espaces suivants seront ainsi aménagés:

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

Rendement et innovation

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

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

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

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

- + développer des techniques novatrices;
- + d'améliorer la durabilité des infrastructures sous sa responsabilité.

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



Prix Génie-voirie en développement durable 2023 (ACRGQTQ) : PJCCI et NHSL ont remporté conjointement ce prix qui récompense l'excellence des pratiques innovantes mises de l'avant dans le cadre de la déconstruction du pont Champlain d'origine, particulièrement en ce qui a trait à la protection de l'environnement et à la préservation des ressources naturelles.

Environnement et développement durable

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

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

Principaux objectifs :

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

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

Solution Bonaventure

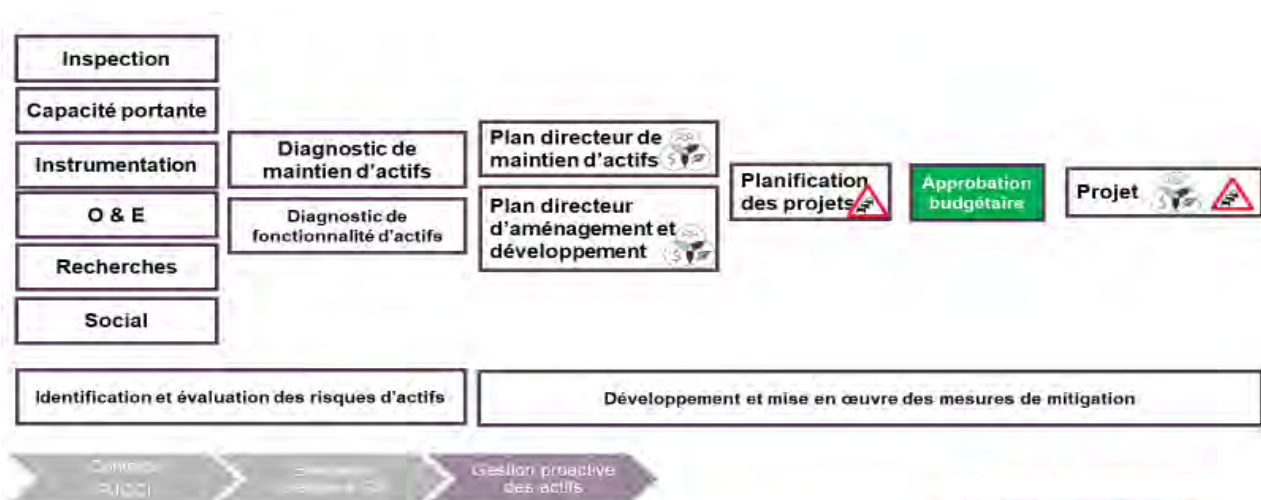
La Société a réalisé un projet environnemental novateur afin de protéger le fleuve Saint-Laurent des contaminants présents dans les eaux souterraines dans le secteur de l'autoroute Bonaventure.

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

4.2.2.2 Programmes de maintien d'actifs

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

Le processus de planification en gestion d'actifs de PJCCI peut s'illustrer comme suit :



Le tableau suivant présente les durées de vie considérées pour certains éléments des différentes structures.

Éléments	Durée de vie théorique (en années)
Réparations de piles	15 à 30
Structure d'acier	50
Peinture	15 à 20
Poutres en béton précontraint	20 à 30
Tablier	50
Joints de tablier	20
Appareils d'appui (acier)	50
Appareils d'appui (béton)	60
Pavage	7 à 10
Membrane d'étanchéité	25
Chaussées (fondations)	30
Viaducs	50 à 75
Systèmes électriques	25
Signalisation	30
Bâtiments	50

Par ailleurs, les stratégies typiques de maintien d'actifs de PJCCI se résument comme suit :

Tablier

La pérennité des tabliers est assurée, dans un premier temps, par un maintien régulier de l'état du pavage, ce qui permet de maximiser son étanchéité et l'efficacité du drainage. Lorsqu'un tablier est muni d'une membrane d'étanchéité, les travaux de pavage sont réalisés de façon à protéger et réutiliser cette membrane. Les systèmes de drainage du tablier, incluant les joints de dilatation, sont maintenus étanches afin de protéger les éléments sous-jacents de l'ouvrage des dommages causés par les sels de déglacage. Dans un deuxième temps, les tabliers sont maintenus par des cycles de travaux de réfection locale. Finalement, le remplacement complet d'un tablier est préconisé lorsque la fréquence et la quantité des réfections locales requises le justifie. Selon les besoins, le remplacement d'un tablier est combiné avec des bonifications de fonctionnalité.

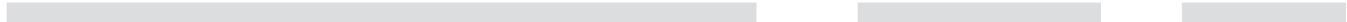

Chaussées au sol

Les chaussées au sol, incluant les fondations et le pavage, sont maintenues de façon similaire aux tabliers. La fréquence des travaux de planage/pavage est établie selon les volumes d'utilisation. Selon les besoins, les reconstructions de chaussée au sol sont combinées avec des bonifications de fonctionnalité.

Charpente métallique, revêtement de protection et appareil d'appuis

En ce qui a trait à la charpente métallique, des critères d'intervention conservateurs sont utilisés pour cibler les réparations requises pour corriger les défauts dus à la corrosion. Les réparations d'acier sont accompagnées d'un remplacement complet du revêtement de protection dans la zone d'intervention.

La capacité portante des structures métalliques est maintenue à un niveau permettant de résister aux charges normales de service tout en permettant également l'ajout de charges temporaires pour les besoins de mobilisation de travaux futurs. Lorsque requis et selon la vision à long terme de l'ouvrage, des investissements sont préconisés pour optimiser la résistance aux charges sismiques.



Afin d'assurer la pérennité de la charpente métallique, le revêtement de protection contre la corrosion est maintenu à un haut niveau de performance et durabilité. En effet, considérant les coûts très élevés de mobilisation dans le cadre des travaux de peinture, des matériaux de haute qualité ainsi que des méthodes robustes sont préconisés.

Les appareils d'appuis sont maintenus afin d'assurer une dilatation adéquate des ouvrages. Certains types d'appareil d'appuis doivent faire l'objet de travaux de nettoyage et de lubrification. En général, les appareils d'appuis ayant atteint leur fin de vie sont remplacés.

Charpente de béton

La charpente de béton est principalement affectée par la corrosion de l'armature. Le maintien de l'étanchéité et le drainage des tabliers au-dessus de la charpente de béton sont primordiaux afin de limiter la contamination de l'armature par les sels de déglçage. Lorsque des défauts surviennent, des réparations locales sont réalisées dans un objectif de ralentir la détérioration de l'armature. Dans certains cas de perte importante d'armature, l'installation de précontrainte extérieure peut permettre de rétablir la capacité portante perdue. De plus, dans certain cas, des remplacements complets de poutres doivent être réalisés lorsque les dommages sont trop importants et ne peuvent être réparés.

Fondations

La stratégie de maintien des piles et culées consiste en des interventions d'entretien préventif, des réparations ciblées ainsi que des réfections majeures. L'entretien préventif cyclique, tel que l'imperméabilisation et le nettoyage, offre aux piles une protection contre les agents agressifs afin de minimiser leur dégradation. De l'écaillage est également effectué afin de prévenir des chutes de béton. Les réparations ciblées (réparations locales, injection de fissures) permettent d'optimiser la vie utile des piles, soit dans leur état original ou suite à une réfection majeure. Les réfections majeures sont généralement réalisées par un gainage complet afin de rétablir leur état original ou permettre un renforcement. Lorsque requis et selon la vision à long terme de l'ouvrage, des investissements sont préconisés pour optimiser la résistance aux charges sismiques.

Systèmes électriques

Les systèmes de distribution électrique sont maintenus afin d'assurer l'alimentation des systèmes d'éclairage, des systèmes de transport intelligent ainsi que des équipements de surveillance. Certains systèmes critiques sont munis de redondance d'alimentation en cas de panne.

Systèmes de transport intelligent (STI)

Afin d'optimiser le niveau de service ainsi que la sécurité en mobilité, divers équipements, tels que des caméras de surveillance, des feux de voies, des barrières automatisées, des panneaux à messages variables et des panneaux d'avertissement dynamique sont déployés et maintenus sur le réseau routier. Les STI sont modifiés au besoin selon les observations sur le réseau, les données de comptage ainsi que les données liées aux accidents. De plus, les STI sont mis à jour en fonction de l'évolution des technologies.

Fonctionnalité d'actifs

En étroite collaboration avec ses partenaires et parties prenantes, le maintien et le développement de la fonctionnalité des ouvrages en termes de mobilité, d'intégration urbaine et de sécurité publique font partie intégrante des plans d'investissements de PJCCI. La mobilité doit être assurée pour le transport des marchandises, le transport en commun, le transport actif, le transport véhiculaire ainsi que pour les modes émergents tel que la micromobilité. L'intégration urbaine assure une cohérence des ouvrages avec l'environnement bâti des autorités provinciales et municipales ainsi que des partenaires institutionnels. La sécurité est assurée notamment par les corps policiers, les réseaux de surveillance, les installations dissuasives ainsi que la signalisation préventive.

4.2.2.3 Pont Jacques-Cartier



Énoncé de vision

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

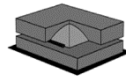
Description des programmes et des stratégies spécifiques

+ Sismique



Ce programme prévoit l'intégration des concepts de réhabilitation sismique aux travaux prévus dans les programmes d'acier et de piles en béton. Globalement, cette intégration est prévue sur une période d'environ 25 ans.

+ Acier, peinture et appareils d'appui



La stratégie d'investissement vise la conservation du pont à long terme en effectuant, en premier lieu, un cycle de travaux de réfection de l'acier combiné à des retouches de peinture, et en second lieu, un programme de remplacement complet du revêtement.

+ Piles en béton



Le premier cycle de gainage réalisé pour la majorité des piles permet d'assurer l'intégrité de ces éléments, la réalisation des travaux de remplacement des appareils d'appui et l'amélioration de l'aspect esthétique. La complétion de ce premier cycle permettra le début du programme de renforcement pour améliorer leur résistance sismique.

Les portiques de béton de l'approche nord n'ont pas subi d'interventions majeures depuis l'inauguration du pont en 1930 et un remplacement complet de ces portiques est requis à court terme. Cette intervention représente une opportunité de bonifier la fonctionnalité au niveau de la mobilité et de l'intégration urbaine du secteur.



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

Dans une optique de conservation du pont au-delà de 150 ans, des cycles de maintien de la structure de béton et d'acier du Pavillon seront poursuivis. La bonification de la fonctionnalité du Pavillon est présentement en évaluation et non financé.

+ Tablier

Toujours dans une optique de conservation de l'ouvrage au-delà de 150 ans, un deuxième remplacement de tablier est inévitable et permettra d'ajuster la fonctionnalité du pont selon les besoins à venir. Des cycles de travaux de réfection locale du tablier, qui est âgé de 21 ans, permettront de maintenir celui-ci jusqu'en 2070. Cet horizon est établi afin d'optimiser les quantités d'interventions requises pour le maintien du tablier existant, et de bénéficier d'un nouveau tablier sur une période adaptée pour le maintien du pont à très long terme.

+ Secteurs Montréal et Longueuil

Les chaussées de l'approche nord sont en fin de vie et leur reconstruction est prévue à partir de 2031. En collaboration avec la Ville de Montréal, un plan directeur de fonctionnalité est en développement afin d'améliorer la mobilité, l'intégration urbaine et la sécurité du secteur.

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

+ Mise en lumière

Les équipements de mise en lumière sont installés sur la charpente métallique iconique de la section principale du pont Jacques-Cartier (section 7) depuis 2017. La durée de vie utile initialement estimée pour ce type de système est d'environ 10 ans. PJCCI vise à maintenir le système en fonction jusqu'en 2030, permettant ainsi l'illumination du pont pour son 100^e anniversaire. De plus, une évaluation sera effectuée pour prolonger la durée de vie du système actuel sur une période additionnelle de 10 ans.

Travaux majeurs prévus entre 2024 et 2029

+ Acier, peinture, appareils d'appui et sismique



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

+ Piles en béton et sismique



- Poursuivre les travaux visant la réfection des piles 23 et 26 de la section 7 ainsi que la pile du Pavillon, incluant l'option du renforcement sismique.

+ Secteur Montréal



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

+ Secteur Île Sainte-Hélène



- Réaliser la réfection du Pavillon pour en assurer la pérennité, incluant des travaux structuraux intérieurs, la réfection de l'enveloppe du bâtiment, l'ajout de systèmes mécaniques ainsi que des travaux de drainage.
- Réaliser la conception pour les travaux visant la mise en valeur du Pavillon, l'ajout d'éclairage architectural sur les façades extérieures, la bonification de la fonctionnalité et de la sécurité des terrains sur l'île Sainte-Hélène et du parcours piétonnier entre le tablier du pont et lesdits terrains (projet « en évaluation », volet construction non financé).

+ Secteur Longueuil



- Réaliser la déconstruction du bâtiment d'origine de la direction, Opérations et entretien et l'aménagement des aires en périphérie.

+ Tablier et mobilité

- Réaliser les travaux de planage et de pavage du tablier du pont et des voies au sol aux approches.
- Poursuivre les études visant l'amélioration de la piste multifonctionnelle existante.

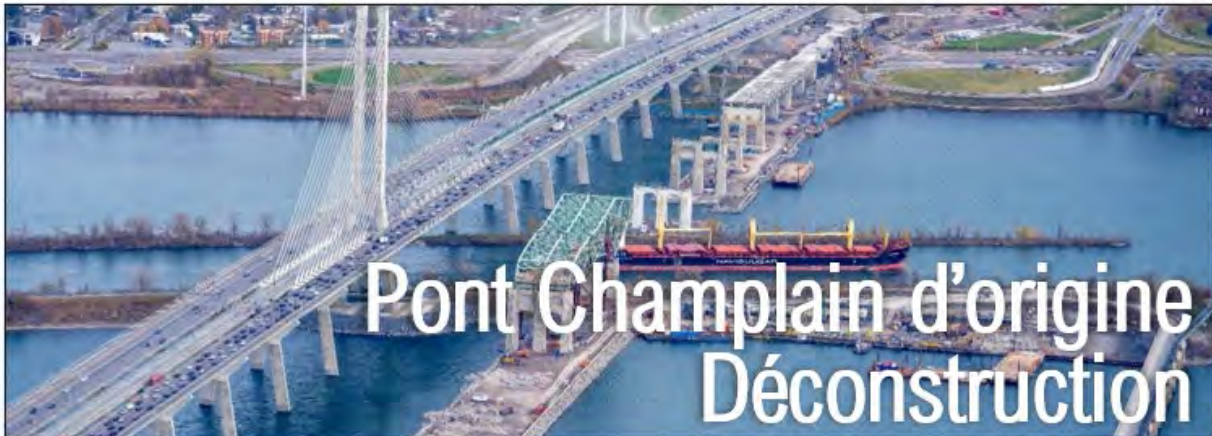
+ Équipements de mise en lumière

- Réaliser la conception et débiter les travaux pour le maintien et la mise à jour du système de mise en lumière de la section principale du pont afin d'en assurer le fonctionnement au-delà du centenaire de l'ouvrage en 2030.

100^e anniversaire du pont Jacques-Cartier

Ce projet présentement en évaluation, dont le volet construction est non financé, vise à souligner l'atteinte d'un jalon important du pont Jacques-Cartier, soit son 100^e anniversaire en 2030.

4.2.2.4 Pont Champlain d'origine



Énoncé de vision

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

Travaux prévus

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



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

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

4.2.2.5 Estacade



Énoncé de vision

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

Description des programmes et des stratégies spécifiques

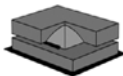
Les programmes de maintien de l'Estacade priorisent les interventions sur les éléments les plus critiques et visent à atténuer les mécanismes de dégradation affectant de façon importante leur pérennité. La majorité des investissements sont distribués au cours des 20 à 30 prochaines années, permettant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

+ Piles en béton



Les semelles des piles de béton sont les éléments les plus endommagés de l'ouvrage. Un programme de réparation des semelles est requis afin d'assurer leur pérennité. Le programme priorise les travaux selon le pourcentage de détérioration de celles-ci.

+ Appareils d'appui



L'Estacade comporte 870 appareils d'appui. Une stratégie de remplacement complet des appareils d'appui est préconisée afin de maintenir l'Estacade en service à long terme.

+ Tablier

Les poutres, les joints de dilatation et le pavage sont généralement en bon état. Des réparations locales seront réalisées sur l'ensemble de ces éléments au cours des 20 à 30 prochaines années afin de maintenir l'actif à long terme.

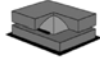
Travaux majeurs prévus entre 2024 et 2029

+ Piles en béton



- Réparer les semelles des piles selon la priorisation établie.
- Réaliser l'étude préliminaire et débiter la conception pour la poursuite des réparations des semelles.

+ Appareils d'appui

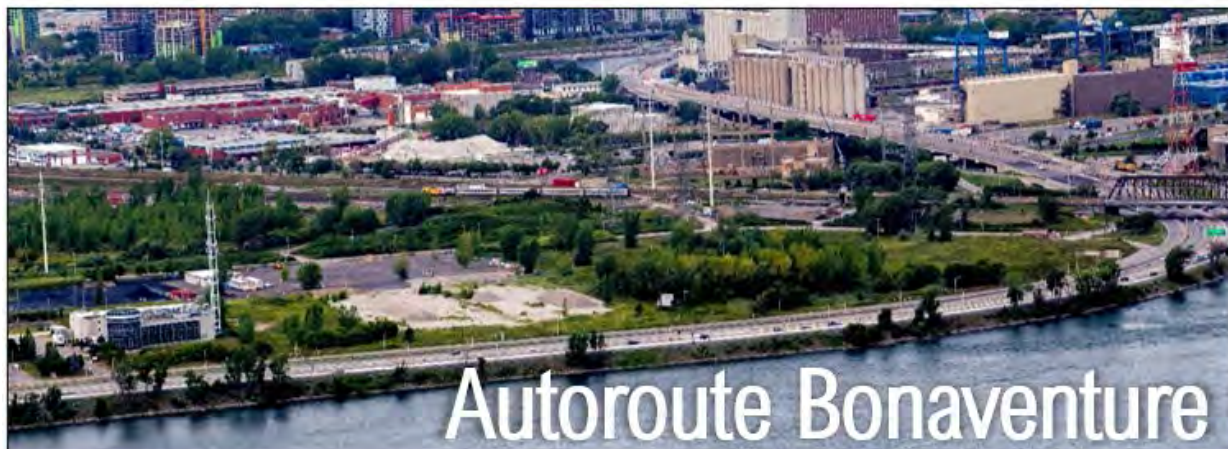


- Remplacer les 312 appareils d'appui d'origine.
- Réaliser l'étude préliminaire et débiter la conception pour la poursuite des remplacements des appareils d'appui.

+ Tablier

- Réparer les poutres et les joints.

4.2.2.6 Autoroute Bonaventure



Énoncé de vision

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

Description des programmes et des stratégies spécifiques pour le secteur Bonaventure

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

La fin de vie utile de ces infrastructures représente une occasion d'arrimer la fonctionnalité et la vocation du secteur aux nouveaux corridors voisins qui ont récemment été reconstruits.

En ce qui a trait aux voies au sol des sections 11 et 12 de l'autoroute Bonaventure, PJCCI projette de les reconfigurer en boulevard à compter de 2025. Pour ce faire, les voies de circulation seront déplacées et éloignées de la rive pour chevaucher la rue Carrie-Derick qui s'en trouvera éliminée, réduisant de 40 % l'empreinte routière et les îlots de chaleur. Un espace en bordure du fleuve sera ainsi libéré et permettra l'aménagement d'un corridor vert doté de deux voies de mobilité active en site propre, soit une promenade piétonne et une piste multifonctionnelle de près de 2,5 km chacune.

Par ce projet, la Société vise également à maintenir la capacité de cet axe à trois voies par direction, où la troisième voie sera gérée de façon dynamique. Avec un achalandage de 20 millions de passages par année, cet axe essentiel de transport des marchandises vers le Port de Montréal aura la souplesse de répondre aux besoins actuels ainsi qu'aux besoins évolutifs des prochaines décennies, et ce, dans une optique de développement durable. La vitesse actuelle de 70 km/h sera réduite à 50 km/h, et des feux de circulation seront ajoutés, le tout favorisant une mobilité efficace et sécuritaire pour tous les usagers.

PJCCI prévoit également le verdissement du secteur notamment par la plantation de plus de 30 000 arbres, arbustes et vivaces, et la création d'aménagements favorables à la protection de la biodiversité. La population pourra accéder au bord du fleuve, et tout le corridor situé entre les ponts Samuel-De Champlain et Victoria s'en trouvera ainsi embelli et verdi au profit de la collectivité.

Ce projet a été développé en partenariat avec la Ville de Montréal, et près d'une trentaine de partenaires et groupes d'intérêts ont été consultés.



Afin de réaliser ces aménagements au niveau de la section 11, le tracé de l'autoroute actuelle doit être déplacé vers le nord. L'acquisition de terrains appartenant à la Ville de Montréal et à d'autres propriétaires fonciers sera requise à cette fin.

La reconstruction de cette infrastructure représente également une occasion de bonifier les systèmes de gestion des eaux souterraines contaminées. Le projet débutera par des travaux de stabilisation des berges en 2024 et 2025.

La conception pour la reconfiguration de l'autoroute est en cours et les travaux de construction sont prévus être complétés en 2029.

Pour ce qui est de la structure en voies élevées de la section 10, le tablier de type poutres-caisson doit être remplacé d'ici 15 ans. Afin de minimiser l'impact sur les usagers, il est opportun de réaliser les travaux de façon synchronisée avec les travaux de reconfiguration de l'autoroute en boulevard prévus au cours des six prochaines années. Une vision à long terme pour cette section 10 est en développement en collaboration avec la Ville de Montréal.

Les structures de la section 13, à savoir le pont Clément et les viaducs S et AB ont une durée de vie résiduelle variant de 25 à 45 ans si aucune intervention majeure n'est réalisée. Leur maintien et remplacement éventuel est recommandé en coordination avec le maintien et la reconfiguration de l'ensemble du secteur.

Travaux majeurs prévus entre 2024 et 2029

Dans le cadre du plan d'entreprise, PJCCI a prévu la poursuite du projet de déconstruction du pont de contournement de l'Île des Sœurs, qui devrait se compléter en 2024-2025, et le début des travaux de réfection de plusieurs structures dans la section 13 afin de maintenir un niveau de service adéquat. Les travaux de reconfiguration des sections 11 et 12 de l'autoroute Bonaventure en boulevard sont prévus à compter de 2025-2026. Des réparations des structures dans la section 10 sont prévues entre 2024 et 2026.

+ Pont de contournement de l'Île des Sœurs

- Réaliser les travaux de déconstruction du pont de contournement de l'Île des Sœurs et du tunnel multifonctionnel.



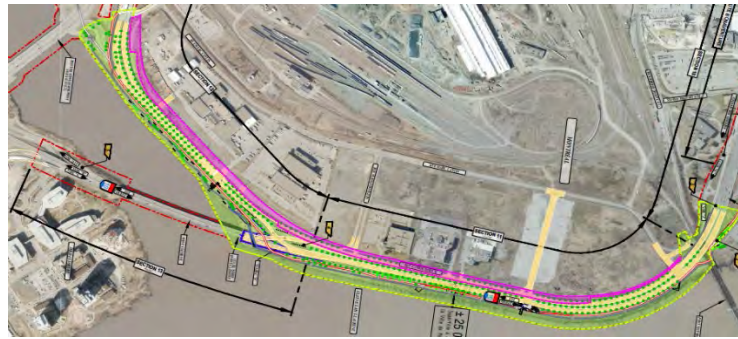
+ Section 13 - Tablier, culées, viaducs, chaussée, éclairage et structures de signalisation

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



+ Nouveau boulevard

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



+ Section 10 - Tablier et piles

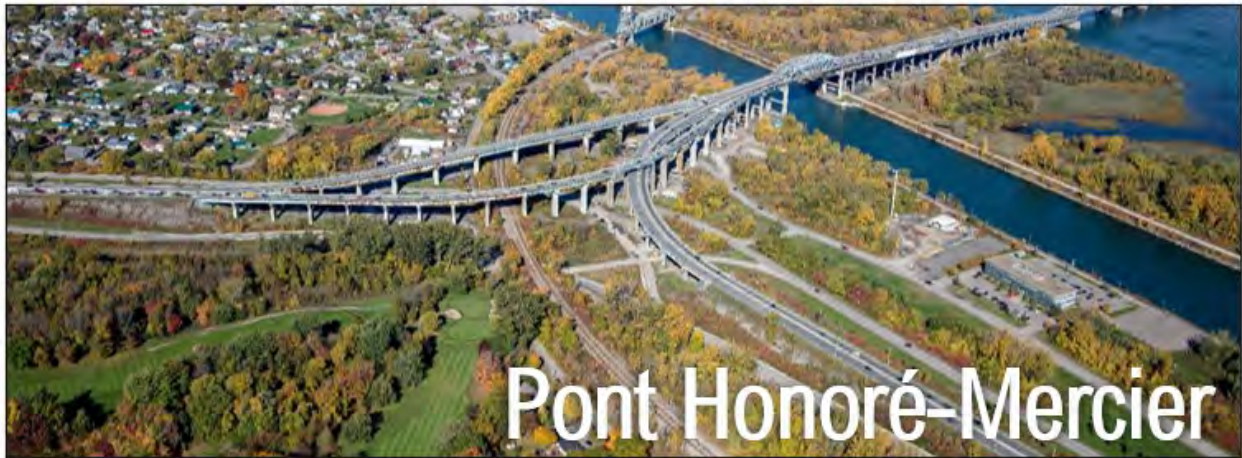
- Réaliser les travaux de réparation de la dalle et des poutres de béton du tablier d'origine.
- Débuter les travaux de remplacement des quatre travées de poutres-caisson.



- + Nouvelle voie de mobilité active dans l'axe du pont Clément (projet « en évaluation », volet construction non financé)
- Réaliser la conception d'une passerelle multifonctionnelle dans l'axe du pont Clément afin de connecter la piste cyclable du pont SDC avec celle de la future promenade riveraine du boulevard. Le concept prévoit la réutilisation de matériaux tel que des poutres du pont de contournement, des treillis modulaires ou des dalles orthotropes du pont Champlain d'origine, permettant ainsi de diminuer l'empreinte environnementale de ces travaux et d'adresser les objectifs de la SFDD 2022 à 2026 mentionnés à la section 3.1 du présent document.



4.2.2.7 Pont Honoré-Mercier



Énoncé de vision

Assurer la sécurité et la pérennité de la section fédérale du pont jusqu'à son 125^e anniversaire, en y privilégiant une intégration évolutive du pont dans les milieux environnants tout en collaborant avec la communauté mohawk.

Description des programmes et des stratégies spécifiques

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

+ Acier, peinture et appareils d'appui



De nombreux travaux de réparation et de renforcement de la structure d'acier ont été réalisés afin de permettre le remplacement du tablier. L'intégrité actuelle de la structure est donc adéquate. Les prévisions d'intégrité projetée à moyen et long terme démontrent que certaines interventions seront nécessaires afin de prolonger la durée de vie du pont.

+ Piles en béton



La stratégie de maintien des piles consiste en des interventions d'entretien préventif, des réparations ciblées ainsi que des réfections majeures. Un programme de réfection majeure, soit le gainage complet des piles, est en cours depuis 2002 et sera complété d'ici 2035, ce qui permettra de prolonger la durée de vie des piles de 35 à 55 ans. Par la suite, à partir de 2040, un programme de réparations ciblées (réparations locales, injections de fissures) permettra d'atteindre la fin de vie utile du pont, prévue en 2085. L'entretien préventif cyclique offrira aux piles une protection contre les agents agressifs afin de minimiser leur dégradation.

+ Tablier

Le tablier de la partie fédérale du pont a été remplacé entre 2009 et 2016. Depuis ces travaux de remplacement, un suivi régulier du comportement est réalisé afin de détecter et corriger des déficiences qui pourraient apparaître au début du cycle de vie. La pérennité du tablier à long terme sera assurée par le maintien de l'étanchéité de la membrane sous le pavage, du système de drainage ainsi que des joints. Les travaux de resurfaçage de chaque section du pont seront exécutés sur une fréquence de 7 à 10 ans. De plus, le remplacement du tablier de la travée 14-15 aval, laquelle a été transférée du MTMD à PJCCI en 2021, est prévu être réalisé en même temps que le remplacement du tablier du pont aval du MTMD.

Travaux majeurs prévus entre 2024 et 2029

+ Remplacement des lampadaires

- Remplacer les lampadaires sur le tablier, lesquels atteindront sous peu leur fin de vie utile. Ces lampadaires ont été transférés du MTMD à PJCCI en 2021.

+ Stabilisation des talus

- Ces travaux serviront d'intrants pour l'étude d'avant-projet visant la stabilisation des trois autres talus aux approches du pont (travaux prévus en 2029).

+ Parcours

- Création d'un aménagement à l'approche du pont afin de bonifier le secteur au profit de la collectivité mohawk de Kahnawà:ke en collaboration avec la communauté.

Projets « en évaluation » et non financés entre 2024 et 2029

+ Sismique



- Le remplacement du pont amont de la section provinciale prévu d'ici les 10 prochaines années par le MTMD suscite une réflexion en termes de compatibilité parasismique de la section fédérale. Des études de performance sismique et l'élaboration d'un dossier d'affaires sur le renforcement parasismique de la section fédérale, de même que des discussions avec le MTMD, permettront d'établir un scénario d'investissement approprié pour le renforcement sismique, en considérant le cycle de vie de l'ouvrage.

4.2.2.8 Tunnel de Melocheville



Énoncé de vision

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

Description des stratégies pour le tunnel de Melocheville

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

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

Travaux majeurs prévus entre 2024 et 2029

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



4.2.2.9 Pont Samuel-De Champlain



Le corridor du pont Samuel-De Champlain est exploité dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) entre le gouvernement du Canada et Groupe Signature sur le Saint-Laurent S.E.N.C. LICC y représente le gouvernement à titre d'Autorité du projet.

PJCCI et LICC ont convenu d'une entente initiale de 18 mois, dans le cadre de laquelle PJCCI, de par son expérience de gestionnaire d'ouvrages majeurs, fournit à LICC du soutien technique dans la gestion de la CRP en période d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation. Au besoin, PJCCI s'adjoindra les services de consultants externes. Après la phase initiale, qui vise principalement à assurer le transfert de connaissances, une seconde entente, à plus long terme, est envisagée.

4.2.2.10 Pont de Québec



Depuis 2018, PJCCI collabore avec LICC afin d'offrir son support technique en gestion d'ouvrages majeurs en acier dans le cadre du dossier du pont de Québec.

Mandatée par LICC et assistée par des professionnels en génie conseil, PJCCI a réalisé une évaluation indépendante de l'ouvrage afin de valider la condition du pont et les investissements requis sur celui-ci. PJCCI est disponible pour collaborer et fournir ses services à LICC pour de futurs mandats dans ce dossier, le cas échéant.

4.3 RÉSULTATS PRÉVUS

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



Équipe



Mobilité



Performance



Risque



Innovation

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



SECTION 5

APERÇU FINANCIER

5. APERÇU FINANCIER

5.1 DESCRIPTION SOMMAIRE

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

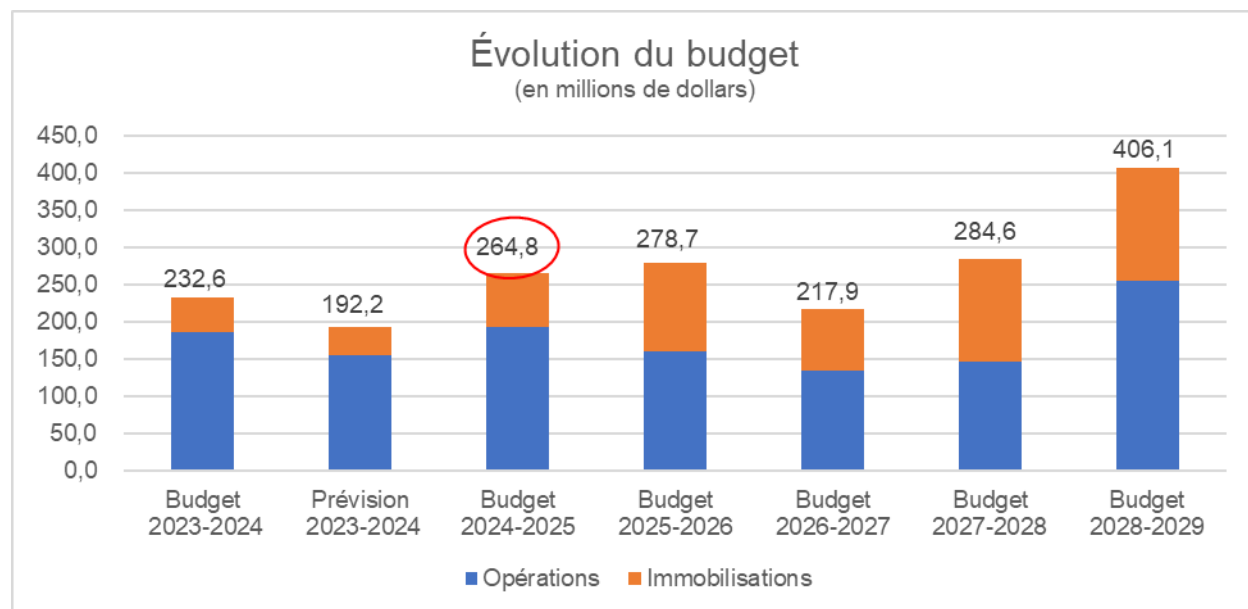
Le financement accordé à PJCCI couvre une période de cinq ans pour les travaux de base, soit de 2023 à 2028, et jusqu'en 2031-2032 pour le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure. Ce financement est accordé annuellement via des crédits parlementaires qui constituent la principale source de revenus de PJCCI.

PJCCI présente également un budget lié aux obligations environnementales, lesquelles sont majoritairement financées par la phase IV du PASCf qui se termine le 31 mars 2025. Une demande de financement est en cours pour la phase V du programme.

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

5.2 BUDGET ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES

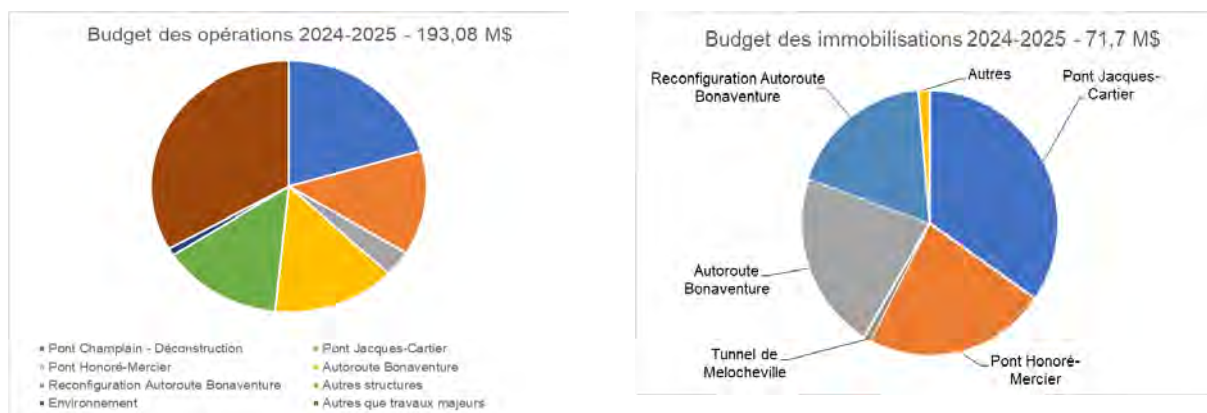
Pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2025, le budget des opérations et le budget des immobilisations totalisent 264,8 M\$. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des budgets des cinq prochaines années en comparaison au budget et à la prévision financière 2023-2024.



La baisse du niveau d'investissement observée pour l'année 2026-2027 du plan quinquennal est principalement attribuable à la complétion du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine (incluant le projet Héritage Champlain), prévue au cours de l'année financière 2025-2026.

La hausse du niveau d'investissement pour l'année financière 2028-2029 est principalement attribuable aux travaux de réfection des piles et de l'acier prévus sur le pont Jacques-Cartier ainsi qu'aux travaux de remplacement des poutres-caisson de l'autoroute Bonaventure.

Les graphiques suivants répartissent le budget des opérations et le budget des immobilisations 2024-2025 aux fins de financement selon les principales structures.



5.2.1 Budget des opérations

Le budget des opérations, totalisant 193,1 M\$ au 31 mars 2025, se compose principalement des charges d'entretien et déconstruction, de fonctionnement et d'administration. Ce budget est supérieur de 37,8 M\$ à la prévision financière de 155,3 M\$ au 31 mars 2024, en raison de l'augmentation des travaux d'entretien régulier et majeur, notamment les projets de réparation des sections 10 et 13 de l'autoroute Bonaventure ainsi que le début des travaux de reconfiguration de celle-ci.

5.2.2 Budget des immobilisations

Le budget des immobilisations pour l'année 2024-2025 totalise 71,7 M\$ et est supérieur à la prévision financière au 31 mars 2024, au montant de 36,9 M\$. Cette augmentation de 34,8 M\$ est principalement attribuable au projet de renforcement d'acier sur pont Jacques-Cartier et aux travaux pour la reconfiguration de l'autoroute Bonaventure.

5.2.3 Crédits parlementaires

Les besoins de financement pour l'année 2024-2025 couvrant les budgets des opérations et des immobilisations totalisent 264,8 M\$. Déduction faite des autres revenus totalisant 2,4 M\$, le financement nécessaire reçu via des crédits parlementaires s'élève à 262,4 M\$. Il s'agit d'une augmentation de 33,3 M\$ (ou 14,4 %) par rapport au budget 2023-2024 de 231,5 M\$. Les crédits parlementaires au budget 2024-2025 sont également supérieurs à la prévision financière au 31 mars 2024, totalisant 188,7 M\$, qui a été réduite à la suite de l'approbation de la demande de report de fonds.

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

Au budget 2024-2025, les paiements de transfert pour les charges d'exploitation s'élèvent à 188,1 M\$. À ces derniers s'ajoutent les paiements de transfert PASCFA au montant de 2,6 M\$. Les crédits parlementaires pour les charges totalisent donc 190,7 M\$ pour l'année 2024-2025.

En ce qui concerne le budget des immobilisations 2024-2025, les paiements de transfert totalisent 71,7 M\$. Ils sont supérieurs de 24,8 M\$ ou 53,0 % par rapport à 46,9 M\$ au budget 2023-2024.

5.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIERE

Le budget 2024-2025 des actifs financiers totalise 93,7 M\$. Ce montant est supérieur de 16,1 M\$ comparativement à la prévision financière de 77,6 M\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024. Il est également supérieur de 65,7 M\$ par rapport au budget 2023-2024 de 28,0 M\$. Ces variations s'expliquent par la variation des sommes à recevoir du gouvernement et de la position de trésorerie.

Le total des passifs du budget 2024-2025 s'élève à 225,8 M\$ et représente une augmentation de 5,6 M\$ comparativement à la prévision financière de 220,2 M\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024. Les passifs fluctuent dans le temps en fonction de l'évolution du niveau des travaux, lequel est plus élevé en 2024-2025 que le niveau prévu en 2023-2024.

Les actifs non financiers du budget 2024-2025 totalisent 709,8 M\$ comparativement à 675,8 M\$ selon la prévision financière pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024. Cette augmentation de 34,0 M\$ est principalement attribuable aux investissements en immobilisations décrits à la section 5.2.2, nets de la charge d'amortissement de l'exercice.

5.4 ÉTATS DES RESULTATS

PJCCI dégage un excédent de l'exercice lié aux activités pour l'ensemble des exercices du présent budget 2024-2029. Cet excédent est principalement lié aux crédits parlementaires du budget des immobilisations, qui sont constatés en revenu à l'État des résultats, alors que les immobilisations sont capitalisées à l'État de la situation financière, puis amorties sur leur durée de vie utile, créant un écart favorable sur les bénéfices.

5.4.1 Revenus

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

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

5.4.2 Charges

Le total des charges du budget 2024-2025 s'élève à 220,0 M\$. Ce budget est supérieur de 37,4 M\$ comparativement à la prévision financière de 182,8 M\$ de l'exercice se terminant le 31 mars 2024. Cependant, il est moins élevé par rapport aux charges réelles de 329,5 M\$ de l'exercice se terminant le 31 mars 2023, en raison de l'obligation environnementale en lien avec le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure.

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

	Réal 2022-2023	Prévision courante 2023-2024	Budget principal 2023-2024	Budget pro forma					Total
				2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	
CHARGES									
Entretien et déconstruction	186,1	158,8	188,1	197,4	167,7	145,1	161,4	274,4	945,9
Fonctionnement	4,4	7,6	7,6	8,1	8,7	8,6	8,9	10,5	44,7
Administration	17,6	23,0	22,7	25,2	25,9	27,6	27,3	28,2	134,2
Obligations environnementales	121,5	(6,6)	0,3	(10,6)	(38,6)	(25,0)	(17,9)	(12,4)	(104,5)
TOTAL DES CHARGES	329,5	182,8	218,7	220,2	163,6	156,4	179,6	300,6	1 020,3
Administration - immobilisations	(0,4)	0,2	0,2	0,1	0,1	1,1	0,1	0,1	1,6
TOTAL DU BUDGET	202,7	188,7	231,6	262,4	276,4	215,9	283,0	404,4	1 442,0
Pourcentage des charges d'administration sur le total du budget	8,5%	12,3%	9,9%	9,7%	9,4%	13,3%	9,7%	7,0%	9,4%

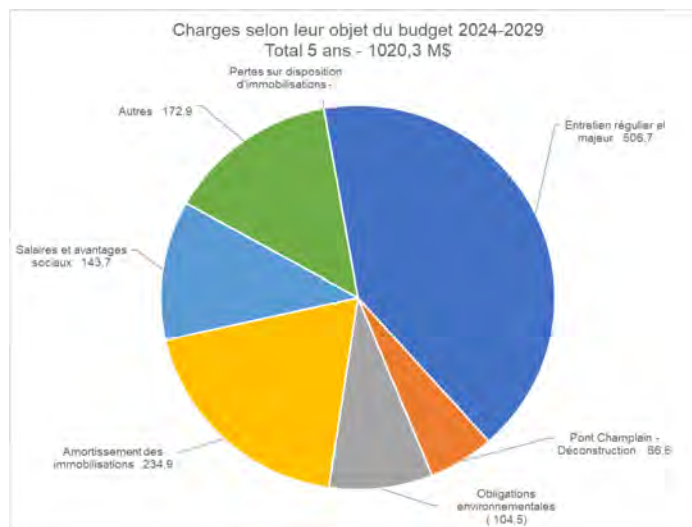
Explications des variations :

Entretien et déconstruction – Le budget 2024-2025 prévoit des charges de 197,4 M\$ en comparaison à l'exercice se terminant le 31 mars 2024, où PJCCI prévoit consacrer 158,8 M\$ à l'entretien et déconstruction. La fluctuation de ces charges est principalement reliée au calendrier des travaux du pont Jacques-Cartier ainsi qu'au début du projet de déconstruction du pont de contournement de l'Île des Sœurs et du projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure.

Fonctionnement – Ces charges sont liées au contrat avec la SQ et à l'électricité utilisée sur le territoire de PJCCI. Les variations annuelles sont déterminées en fonction des taux d'inflation prévus à l'entente avec la SQ jusqu'en 2029. On note une augmentation à partir de 2024-2025 en raison de la progression des taux d'inflation pour cette période ainsi que des charges d'entretien du nouveau bâtiment de l'équipe Opérations et entretien.

Administration – Le budget 2024-2025 des charges d'administration totalise 25,2 M\$, soit une augmentation de 2,2 M\$ par rapport à la prévision financière 2023-2024. Les conditions du marché et la pénurie de main-d'œuvre exercent une pression à la hausse sur les coûts des contrats de services professionnels. Cette pression inflationniste sur les services professionnels ainsi que les projets d'amélioration en ressources informationnelles expliquent principalement la hausse de 7,7 M\$ des charges d'administration par rapport à 17,6 M\$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2023.

Obligations environnementales – Le budget 2024-2025 des obligations environnementales comprend les dépenses annuelles en environnement et la provision pour l'obligation environnementale. Cette dernière varie en fonction des hypothèses et de l'estimation des coûts des contrats attribués dans l'établissement des obligations environnementales. Les travaux réalisés en lien avec le passif environnemental comptabilisé en 2022-2023, pour le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure viendront réduire le passif afférent, expliquant ainsi un crédit à l'État des résultats.



5.5 RISQUES ET HYPOTHESES

Lors de la préparation de la planification budgétaire, PJCCI a tenu compte de certains facteurs financiers 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. Un taux d'intérêt en lien avec les conditions du marché a été considéré dans le modèle budgétaire.

5.5.2 Taux d'inflation pour les travaux de construction

Des taux d'inflation décroissants de 7%-7%-5%-5%-5% ont été fixés pour les cinq années du plan d'entreprise et sont basés sur les taux d'inflation réels de 2022 pour les bâtiments non résidentiels, et sur les hausses importantes du coût de l'acier et du béton, tel qu'annoncé sur le site de Statistique Canada.

5.5.3 Taux d'inflation pour les autres dépenses

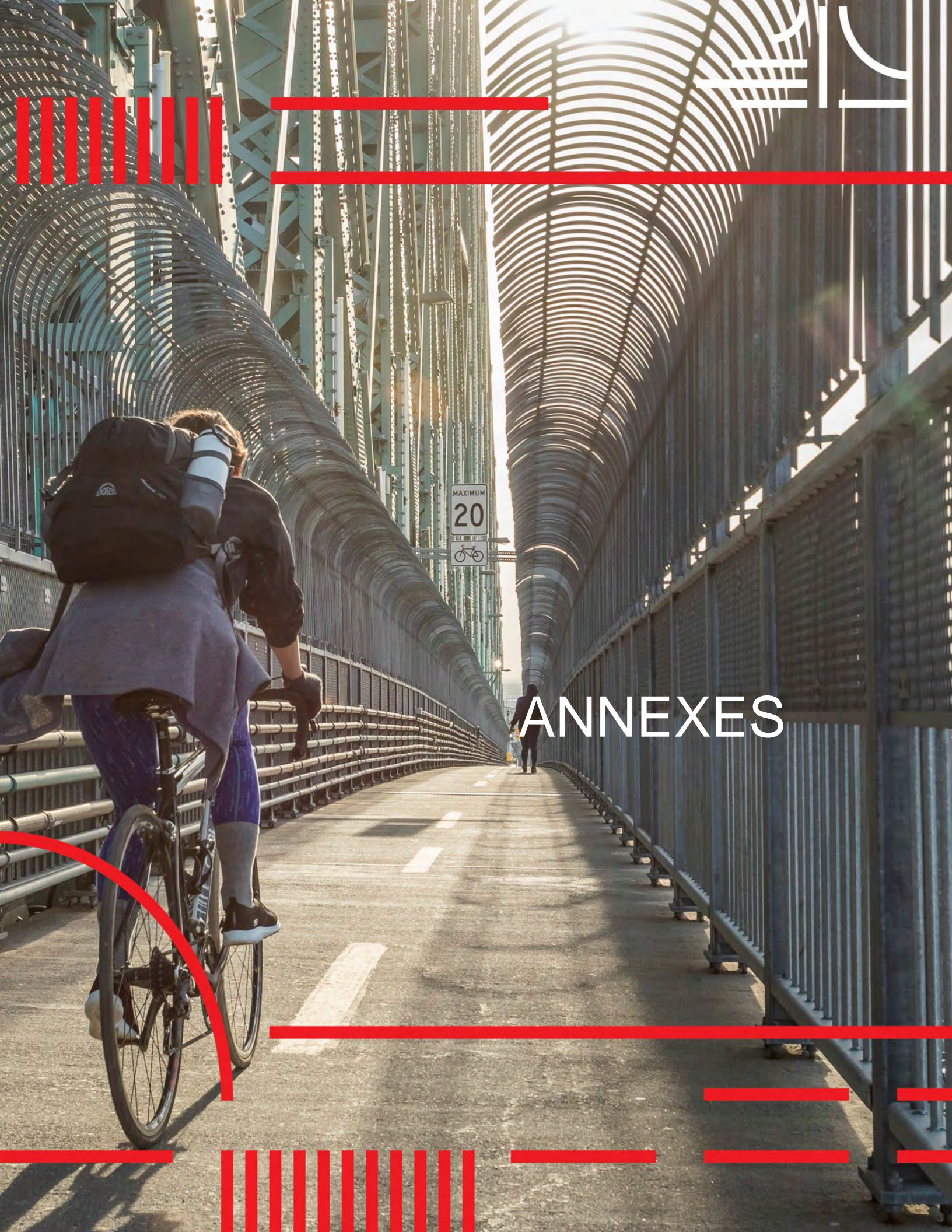
Pour l'ensemble des autres dépenses, le taux d'inflation a été établi à 5%-5%-4%-4%-4% pour les années 2024-2025 à 2028-2029. Ce taux est basé sur l'Indice des prix à la consommation de 2022 et 2023.

5.6 FINANCEMENT

L'année 2024-2025 constitue la deuxième année du cycle de financement quinquennal 2023-2028.

Le financement autorisé des dépenses d'opérations et d'immobilisations corporelles, à la suite à l'approbation de la demande de report de fonds, totalise 262,4 M\$ en 2024-2025 comparativement à 188,7 M\$ en 2023-2024. De ce financement, 52,1 M\$ sont consacrés à la déconstruction du pont Champlain d'origine, et 6,7 M\$ sont alloués au projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure pour la première année du plan d'entreprise.

À noter que la plus récente prévision financière pour l'année 2023-2024 (non présentée à l'annexe 3) prévoit dégager un surplus additionnel de 7,9 M\$ par rapport au montant de 188,7 M\$ mentionné ci-dessus. Ce surplus pourrait faire l'objet d'un éventuel report de fonds.



MAXIMUM
20


ANNEXES

ANNEXE 1 – STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Imputabilité et gouvernance

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

PJCCI est dirigée par un conseil d'administration (le Conseil) qui était, au 15 décembre 2023, composé de six administrateurs, incluant la première dirigeante. Selon les exigences de la LGFP, les administrateurs sont nommés par le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil, et le président du Conseil (poste vacant au 15 décembre 2023) et la première dirigeante sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le président du Conseil n'a pas de rôle exécutif au sein de l'équipe de direction.

Mme Catherine Lavoie, dont le mandat de présidente du Conseil avait été renouvelé pour une période de quatre ans à compter du 18 décembre 2022, a quitté ses fonctions en date du 22 novembre 2023. Le poste demeure vacant au 15 décembre 2023. Le mandat de cinq ans de la première dirigeante se termine quant à lui le 19 mai 2024.

Par ailleurs, la fin du mandat de deux administrateurs était prévue respectivement en juin 2022 et décembre 2023 et le mandat d'un troisième administrateur arrivera à terme en janvier 2024. Conformément à la LGFP, le mandat de ces administrateurs se prolonge en attendant un renouvellement ou une nouvelle nomination.

Conseil d'administration au 15 décembre 2023

Le Conseil était constitué, au 15 décembre 2023, des six membres suivants (de gauche à droite) : Richard Cacchione, Sandra Martel (première dirigeante), Dale Ellen Williams, Me Sylvain Villiard (président-adjoint du Conseil), Lesley Antoun et Henri-Jean Bonnis.



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

Comités du conseil

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

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

Le Conseil avait également formé trois autres comités, soit le comité de risques corporatifs, le comité de risques-Infrastructures et le comité des dossiers stratégiques. En décembre 2023, dans un souci d'efficacité et afin que les risques de la Société soient étudiés par un seul comité, le Conseil a fusionné les deux comités de risques en un seul, désormais désigné le comité de risques.

Le comité de risques est responsable d'assister le Conseil dans la supervision du cadre de gestion du risque et la surveillance du profil de risque de PJCCI, du rendement de PJCCI par rapport au cadre ci-dessus mentionné et des principaux risques auxquels elle est exposée, incluant les risques associés aux projets d'infrastructures de la Société.

En décembre 2023, le Conseil a également aboli le comité des dossiers stratégiques car l'objet pour lequel ce comité avait été créé a été accompli.

Composition des comités du Conseil au 15 décembre 2023

Comité d'audit	Comité de gouvernance et d'éthique
CACCHIONE, Richard / président VILLIARD, M ^e Sylvain WILLIAMS, Dale Ellen	VILLIARD, M ^e Sylvain / président ANTOUN, Lesley / vice-présidente WILLIAMS, Dale Ellen
Comité de risques	Comité des ressources humaines
BONNIS, Henri-Jean / président CACCHIONE, Richard VILLIARD, M ^e Sylvain	ANTOUN, Lesley / présidente BONNIS, Henri-Jean WILLIAMS, Dale Ellen

Réunions du CA (1^{er} avril 2023 au 15 décembre 2023)

Administrateurs	Séances régulières	Séances spéciales
ANTOUN, Lesley	8	3
BONNIS, Henri-Jean	7	3
CACCHIONE, Richard	7	3
LAVOIE, Catherine (jusqu'au 21 novembre 2023)	6	3
MARTEL, Sandra	8	2
VILLIARD, M ^e Sylvain	8	3
WILLIAMS, Dale Ellen	7	3

Rémunération

Le gouverneur en conseil fixe le barème de la rémunération du président et des autres membres du Conseil, ainsi que celui de la première dirigeante. La rémunération du président (poste vacant au 15 décembre 2023) et des autres membres du Conseil est conforme aux *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* et à l'article 108 de la LGFP. PJCCI fait partie du groupe 3 dans le cadre du regroupement des sociétés d'État. La présidente du Conseil recevait ainsi des honoraires annuels dans l'échelle « 6 400 \$ - 7 500 \$ » et bénéficiait d'un taux journalier dans l'échelle « 200 \$ - 300 \$ » pour assister aux réunions du Conseil et des comités.

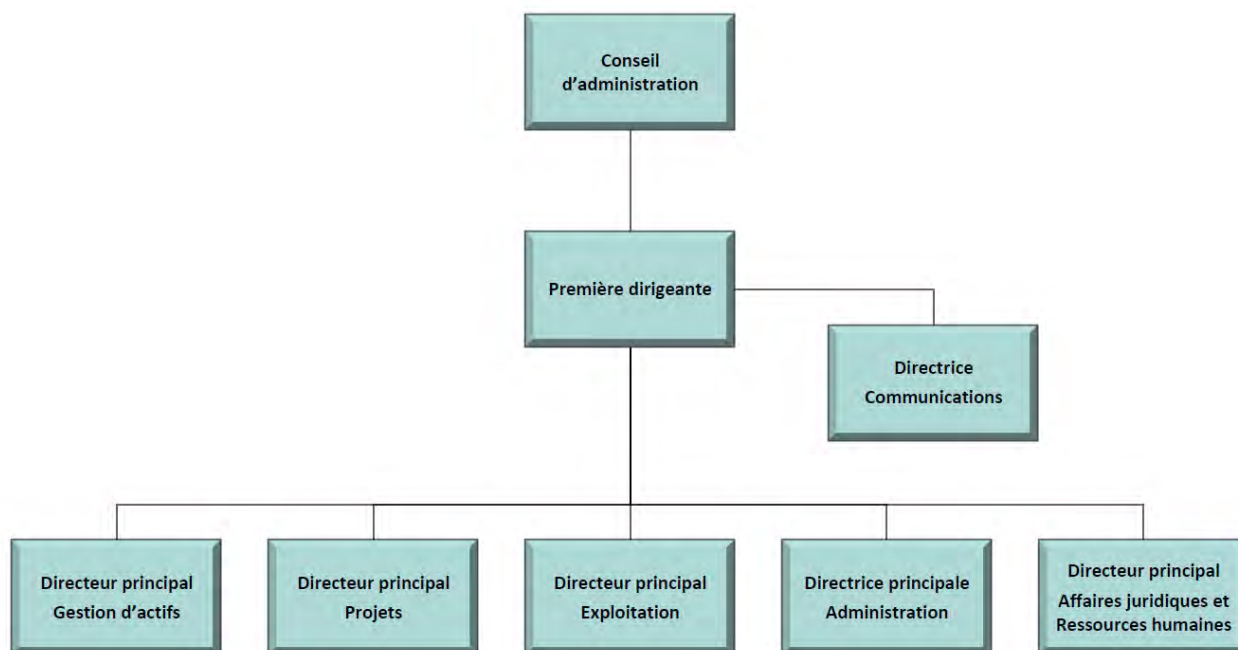
Les autres membres du Conseil reçoivent des honoraires annuels dans l'échelle « 3 200 \$ - 3 800 \$ » et sont rémunérés au taux journalier dans l'échelle « 200 \$ - 300 \$ » pour assister aux réunions du Conseil et des comités. Les dépenses raisonnables encourues par les membres du Conseil dans le cadre de leurs fonctions, y compris les déplacements, l'hébergement et les repas, sont remboursées.

Au 15 décembre 2023, la rémunération de la première dirigeante (PPD 3) est dans l'échelle « 221 600 \$ - 260 700 \$ ». Celle-ci ne bénéficie d'aucun taux journalier pour assister aux réunions du Conseil.

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

DIRIGEANTS au 15 décembre 2023	
Président du Conseil	Poste vacant
Président-adjoint du Conseil	VILLIARD, M ^e Sylvain
Secrétaire corporatif	ROBERT, M ^e Paul
Première dirigeante	MARTEL, Sandra
Trésorière	PAINCHAUD, Lucie

Organigramme au 15 décembre 2023



ANNEXE 2 – RÉSULTATS PRÉVUS

Suivi du rendement – Plan stratégique *Destination 2024*

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES / MESURE DE SUCCÈS	PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLE	SEUIL	BASE DE LA MESURE
A - Stimuler le développement et l'engagement de tous dans un environnement innovant, sain et collaboratif				
Employeur de choix	Taux de mobilisation ¹	80,0 %	70,0 %	Sondage des employés aux 2 ans
	Taux de formation	1 %	0,5 %	Pourcentage de la masse salariale
	Taux de roulement	< 15,5 %	< Données CRHA	Nombre de départs divisé par le nombre total d'employés
B - Agir en leader innovant et proactif en mobilité au profit de l'expérience usager				
Offre de service en mobilité bonifiée	Nombre d'accidents	0,28	0,34	Nombre d'accidents par million de véhicules-km
	Disponibilité des voies aux heures de pointe	98,0 %	95,0 %	Taux de disponibilité sur 24 heures les jours de semaine
C - Améliorer l'efficacité, la performance et la fluidité organisationnelles				
Gestionnaire efficient d'infrastructure	Délai moyen du processus d'approvisionnement des contrats	< 80 jrs	< 90 jrs	Nombre de jours pour tous types de contrats
	Ratio coûts des services professionnels / coûts de construction	22,0 %	25,0 %	Étude d'étalonnage avec les grands donneurs d'ouvrages de la région métropolitaine de Montréal

¹. La cible et le seuil ont été modifiés pour tenir compte de l'effervescence du marché de l'emploi.

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

² Le texte a été modifié pour arrimer le projet et le contrat à leur date de fin respective.



ANNEXE 3 – ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Présentation des états financiers

La section qui suit présente le plan quinquennal 2024-2029 suivi de l'État de la situation financière, de l'État des résultats, de l'État de la variation de la dette nette et de l'État des flux de trésorerie pro forma de PJCCI.

La planification budgétaire 2024-2025 à 2028-2029 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade.

Tableau sommaire Plan quinquennal 2024-2029 - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	Total 5 ans
	Réel	Prévision courante ⁽¹⁾	Budget					
Travaux majeurs								
Pont Jacques-Cartier	37 188	28 580	50 710	41 564	22 739	84 635	139 640	339 288
Pont Champlain - Déconstruction	93 422	47 804	39 440	27 158	-	-	-	66 598
Pont Honoré-Mercier	18 989	24 327	22 899	21 208	23 444	24 491	19 254	111 296
Tunnel de Melocheville	(28)	2 251	1 976	12 036	5 062	9 979	13 633	42 686
Autoroute Bonaventure	5 373	5 802	43 646	36 802	20 280	3 159	85 589	189 476
Reconfiguration Bonaventure	-	6 637	12 996	58 015	55 728	69 040	66 276	262 055
Estacade	745	4 893	2 415	14 345	24 199	24 337	7 226	72 522
Pont de contournement - Île des Sœurs	282	10 663	23 709	27	-	-	-	23 736
Environnement	1 574	1 734	1 851	1 828	997	2 012	2 020	8 708
Total des travaux majeurs	157 545	132 691	199 642	212 983	152 449	217 653	333 638	1 116 365
Autres que travaux majeurs	50 354	59 549	65 121	65 721	65 462	66 949	72 416	335 669
Total des charges et des immobilisations	207 899	192 240	264 763	278 705	217 911	284 602	406 054	1 452 035
Revenus	(5 835)	(3 500)	(2 350)	(2 350)	(2 000)	(1 650)	(1 650)	(10 000)
Grand total	202 064	188 740	262 413	276 355	215 911	282 952	404 404	1 442 035

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

Budget des opérations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2023-2024			2022-2023		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	190 730	157 867	132 752	144 433	5 885	184 699	151 800	(32 899)	156 040	174 716	18 676
Baux et permis	600	600	600	600	600	600	600	-	590	647	57
Intérêts	1 750	1 750	1 400	1 050	1 050	400	2 900	2 500	477	1 673	1 196
Autres sources ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 515	3 515
TOTAL DES REVENUS	193 080	160 217	134 752	146 083	7 535	185 699	155 300	(30 399)	157 107	180 551	23 444
Report de fonds	-	-	-	-	-	-	-	-	41 486	-	(41 486)
TOTAL DES REVENUS APRÈS REPORT DE FONDS	193 080	160 217	134 752	146 083	7 535	185 699	155 300	(30 399)	198 593	180 551	(18 042)
CHARGES											
Entretien et déconstruction	197 388	167 660	145 098	161 414	274 373	188 113	158 827	(29 286)	198 032	186 143	(11 889)
Fonctionnement	8 100	8 656	8 565	8 885	10 488	7 595	7 595	-	4 732	4 379	(353)
Administration	25 230	25 890	27 644	27 252	28 170	22 717	23 027	310	21 959	17 561	(4 398)
Obligations environnementales	(10 556)	(38 640)	(24 957)	(17 925)	(12 390)	288	(6 612)	(6 900)	(2 725)	121 461	124 186
CHARGES À L'ÉTAT DES RÉSULTATS	220 162	163 566	156 350	179 626	300 641	218 713	182 837	(35 876)	221 998	329 544	107 546
Éléments sans effets sur la trésorerie	(27 082)	(3 349)	(21 598)	(33 543)	(44 851)	(33 014)	(27 537)	5 477	(23 405)	(148 993)	(125 588)
TOTAL DES CHARGES AU BUDGET	193 080	160 217	134 752	146 083	255 790	185 699	155 300	(30 399)	198 593	180 551	(18 042)
FINANCEMENT REQUIS	-	-	-	-	(248 255)	-	-	-	-	-	-

Budget des immobilisations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2023-2024			2022-2023		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	71 683	118 488	83 159	138 518	66 400	46 851	36 940	(9 911)	85 171	27 986	(57 185)
Financement de la société mère pour la portion des immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12 379	12 379
TOTAL DES REVENUS	71 683	118 488	83 159	138 518	66 400	46 851	36 940	(9 911)	85 171	40 365	(44 806)
Report de fonds	-	-	-	-	-	-	-	-	(41 486)	-	29 107
TOTAL DES REVENUS APRÈS REPORT DE FONDS	71 683	118 488	83 159	138 518	66 400	46 851	36 940	(9 911)	43 685	40 365	(15 699)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES											
Pont Jacques-Cartier	24 839	28 050	10 190	57 273	82 352	25 672	16 504	(9 168)	21 519	19 043	(2 476)
Pont Honoré-Mercier	16 510	9 842	13 179	11 291	920	14 398	13 315	(1 083)	17 485	10 821	(6 664)
Tunnel de Melocheville	611	7 504	2 394	528	71	-	-	-	-	(1 370)	(1 370)
Autoroute Bonaventure	15 710	14 548	55	-	-	5 988	6 043	55	3 718	12 504	8 786
Reconfiguration Bonaventure	12 997	58 016	55 548	68 689	66 028	-	-	-	-	-	-
Estacade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(260)	(260)
Autres immobilisations	1 016	528	1 793	737	893	793	1 078	285	963	(373)	(1 336)
TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	71 683	118 488	83 159	138 518	150 264	46 851	36 940	(9 911)	43 685	40 365	(3 320)
Transferts Autres - non monétaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12 379)	(12 379)
TOTAL - BUDGET DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	71 683	118 488	83 159	138 518	150 264	46 851	36 940	(9 911)	43 685	27 986	(15 699)
FINANCEMENT REQUIS	-	-	-	-	(83 864)	-	-	-	-	-	-

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

En milliers de dollars canadiens	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2023-2024			2022-2023		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
TOTAL DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES AUTORISÉS	262 413	276 355	215 911	282 951	72 285	231 550	188 740	(42 810)	241 211	202 702	(38 509)
Report de fonds	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES REVENUS APRÈS REPORT DE FONDS	262 413	276 355	215 911	282 951	72 285	231 550	188 740	(42 810)	241 211	202 702	(38 509)
Total du budget des opérations et du budget des immobilisations	264 763	278 705	217 911	284 601	406 054	232 550	192 240	(40 310)	242 278	208 537	(33 741)
Total des autres revenus ⁽²⁾	2 350	2 350	2 000	1 650	1 650	1 000	3 500	2 500	1 067	5 835	4 768
TOTAL DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES PRÉVUS	262 413	276 355	215 911	282 951	404 404	231 550	188 740	(42 810)	241 211	202 702	(38 509)
FINANCEMENT REQUIS	-	-	-	-	(332 119)	-	-	-	-	-	-

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

(2) Exceptionnellement, en 2022-2023, PJCC1 a reçu 3 492 K\$ à titre de réparations dans le dossier du Directeur des poursuites criminelles et pénales du Québec (DPCP) et SNC Lavalin.

État de la situation financière - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2022-2023	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2023-2024	Budget				
				2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
ACTIFS FINANCIERS								
Trésorerie	29 789	27 269	347	43 300	35 358	19 392	28 001	28 970
Débiteurs								
Somme à recevoir du gouvernement du Canada	36 171	47 185	24 655	47 303	65 604	69 089	53 978	70 738
Autres	3 102	3 102	3 040	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	69 062	77 556	28 042	93 705	104 064	91 583	85 081	102 810
PASSIFS								
Créiteurs et charges à payer	61 403	61 403	70 626	71 349	74 591	63 115	54 229	58 185
Avantages sociaux futurs	207	207	403	207	207	207	207	207
Retenues contractuelles	10 110	8 515	7 941	12 811	17 964	14 936	15 236	26 863
Revenus reportés	320	320	305	320	320	320	320	320
Obligations environnementales	143 645	142 977	22 924	134 328	97 652	74 717	58 876	48 631
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisation	6 795	6 795	-	6 795	6 795	6 795	6 795	6 795
TOTAL DES PASSIFS	222 480	220 217	102 199	225 810	197 529	160 090	135 663	141 001
DETTE NETTE	(153 418)	(142 661)	(74 157)	(132 105)	(93 465)	(68 507)	(50 582)	(38 191)
ACTIFS NON FINANCIERS								
Immobilisations corporelles	671 379	674 169	677 938	708 215	784 714	821 318	908 368	1 001 391
Charges payées d'avance	1 595	1 595	1 099	1 595	1 595	1 595	1 595	1 595
Avance sur contrat	4 144	-	10 359	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	677 118	675 764	689 396	709 810	786 309	822 913	909 963	1 002 986
EXCÉDENT ACCUMULÉ	523 700	533 103	615 239	577 705	692 844	754 406	859 381	964 795

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

État des résultats - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réal 2022-2023	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2023-2024	Budget				
				2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
REVENUS								
Baux et permis	647	600	600	600	600	600	600	600
Intérêts	1 673	2 900	400	1 750	1 750	1 400	1 050	1 050
Autres sources	3 515	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES REVENUS	5 835	3 500	1 000	2 350	2 350	2 000	1 650	1 650
CHARGES								
Entretien et déconstruction	186 143	158 827	188 113	197 388	167 660	145 098	161 414	274 373
Fonctionnement	4 379	7 595	7 595	8 100	8 656	8 565	8 885	10 488
Administration	17 561	23 027	22 717	25 230	25 890	27 644	27 252	28 170
Obligations environnementales	121 461	(6 612)	288	(10 556)	(38 640)	(24 957)	(17 925)	(12 390)
TOTAL DES CHARGES	329 544	182 837	218 713	220 162	163 566	156 350	179 626	300 641
Déficit avant financement du gouvernement du Canada	(323 709)	(179 337)	(217 713)	(217 812)	(161 216)	(154 350)	(177 976)	(298 991)
Portion des paiements de transfert pour les charges d'exploitation	171 955	149 889	182 007	188 180	151 275	125 334	129 463	5 143
Portion des paiements de transfert pour les immobilisations corporelles	27 986	36 940	46 851	71 683	118 488	83 159	138 518	66 400
Transfert - Autres	12 379	-	-	-	-	-	-	-
Portion des paiements de transfert PASC	2 761	1 911	2 692	2 551	6 592	7 419	14 970	743
Financement requis (report)	-	-	(42 338)	-	-	-	-	332 119
Excédent de l'exercice lié aux activités	(108 628)	9 403	(28 501)	44 602	115 139	61 562	104 975	105 414
Excédent accumulé lié aux activités au début de l'exercice	632 328	523 700	643 740	533 103	577 705	692 844	754 406	859 381
Excédent accumulé lié aux activités à la fin de l'exercice	523 700	533 103	615 239	577 705	692 844	754 406	859 381	964 795

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

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

En milliers de dollars canadiens	Réal 2022-2023	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2023-2024	Budget				
				2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Entretien régulier et majeur	35 556	50 790	63 551	92 008	70 691	73 226	82 686	188 147
Pont Champlain - Déconstruction	91 822	47 804	60 135	39 440	27 158	-	-	-
Obligations environnementales	121 461	(6 612)	288	(10 556)	(38 640)	(24 957)	(17 925)	(12 390)
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisation	88	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement des immobilisations	32 106	34 150	34 634	37 637	41 989	46 555	51 468	57 241
Salaires et avantages sociaux	24 520	-	28 173	28 282	28 499	28 263	28 858	29 780
Autres	23 991	56 706	31 932	33 350	33 869	33 263	34 540	37 863
Total	329 544	182 838	218 713	220 161	163 566	156 350	179 627	300 641

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

État de la variation de la dette nette - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réel 2022-2023	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2023-2024	Budget				
				2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Excédent de l'exercice lié aux activités	(108 628)	9 403	(28 501)	44 602	115 139	61 562	104 975	105 414
Acquisition d'immobilisations corporelles ⁽²⁾	(41 676)	(36 940)	(46 851)	(71 683)	(118 488)	(83 159)	(138 518)	(150 264)
Amortissement des immobilisations corporelles	32 106	34 150	34 634	37 637	41 989	46 555	51 468	57 241
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(11)	-	-	-	-	-	-	-
Produit de disposition d'immobilisations corporelles	11	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux immobilisations corporelles	(9 570)	(2 790)	(12 217)	(34 046)	(76 499)	(36 604)	(87 050)	(93 023)
Addition de charges payées d'avance	(3 193)	-	-	-	-	-	-	-
Utilisation de charges payées d'avance	2 697	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux charges payées d'avance	(496)	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation de l'avance sur contrat	6 215	4 144	-	-	-	-	-	-
Diminution de la dette nette	(112 479)	10 757	(40 718)	10 556	38 640	24 958	17 925	12 391
Dette nette au début de l'exercice	(40 939)	(153 418)	(33 439)	(142 661)	(132 105)	(93 465)	(68 507)	(50 582)
Dette nette à la fin de l'exercice	(153 418)	(142 661)	(74 157)	(132 105)	(93 465)	(68 507)	(50 582)	(38 191)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

(2) Réel 2022-2023: Inclut des transferts d'actifs au montant de 12 379 K\$, élément non monétaire ne pouvant faire l'objet de crédits parlementaires

État des flux de trésorerie - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réel 2022-2023	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2023-2024	Budget				
				2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT								
Excédent de l'exercice lié aux activités	(108 628)	9 403	(28 501)	44 602	115 139	61 562	104 975	105 414
Éléments sans effet sur la trésorerie								
Transfert Autres	(12 379)	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement d'immobilisations corporelles	32 106	34 150	34 634	37 637	41 989	46 555	51 468	57 241
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(11)	-	-	-	-	-	-	-
Variation des obligations environnementales	120 009	(1 707)	(1 741)	(9 110)	(39 961)	(25 753)	(18 271)	8 455
Variation des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	88	-	-	-	-	-	-	-
Variation des autres éléments								
(Augmentation) diminution des débiteurs	(14 516)	(11 014)	34 780	(118)	(18 301)	(3 485)	15 111	(16 760)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	(17 685)	-	(12 475)	9 946	3 242	(11 476)	(8 886)	3 956
Diminution des avantages sociaux futurs	(196)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues contractuelles	(295)	(1 595)	(1 869)	4 296	5 153	(3 028)	300	11 627
Augmentation des revenus reportés	15	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des charges payées d'avance	(496)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution d'avance sur contrat	6 215	4 144	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation des obligations environnementales	(1 575)	1 039	122	461	3 285	2 818	2 430	(18 700)
(Diminution) augmentation des obligations liées à la mise hors service des immobilisations	(126)	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	2 526	34 420	24 950	87 714	110 546	67 193	147 127	151 233
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES								
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	11	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de fonds relatives à l'acquisition d'immobilisations corporelles	(33 309)	(36 940)	(46 851)	(71 683)	(118 488)	(83 159)	(138 518)	(150 264)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations corporelles	(33 298)	(36 940)	(46 851)	(71 683)	(118 488)	(83 159)	(138 518)	(150 264)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(30 772)	(2 520)	(21 901)	16 031	(7 942)	(15 966)	8 609	969
Trésorerie au début de l'exercice	60 561	29 789	22 248	27 269	43 300	35 358	19 392	28 001
Trésorerie à la fin de l'exercice	29 789	27 269	347	43 300	35 358	19 392	28 001	28 970

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2023

Budget de caisse consolidé 2024-2029

En milliers de dollars canadiens	Réel	Budget	Planification budgétaire					TOTAL 5 ans 24-29
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	
Travaux majeurs								
Pont Jacques-Cartier	34 598	34 415	36 827	34 268	18 247	72 615	127 585	289 542
Pont Champlain - Déconstruction	86 914	53 471	35 325	24 223	-	-	-	59 548
Pont Honoré-Mercier	17 666	22 192	20 489	18 916	20 417	21 671	17 592	99 085
Tunnel de Melocheville	(26)	29	1 520	10 400	4 408	8 865	12 456	37 649
Autoroute Bonaventure - Sections 10 à 13	4 999	2 960	38 339	32 177	17 650	2 806	78 200	169 172
Reconfiguration Autoroute Bonaventure	-	4 280	12 091	53 974	51 846	64 231	61 659	243 801
Estacade	693	-	2 163	12 795	21 074	21 620	6 602	64 254
Pont de contournement de l'Île des Sœurs	262	18 886	21 074	24	-	-	-	21 098
Environnement - Secteurs Est et Ouest	1 464	-	992	985	868	1 787	1 846	6 478
Service Pont de Québec	594	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL – Travaux majeurs (brut)	147 164	136 233	168 820	187 762	134 510	193 595	305 940	990 627
Taxes non recouvrables (50 % TPS et TVQ)	11 019	10 200	12 640	14 059	10 071	14 495	22 907	74 172
Allocation frais connexes	-	23 774	18 182	11 163	7 868	9 562	4 791	51 566
TOTAL – Travaux majeurs (net)	158 183	170 207	199 642	212 984	152 449	217 652	333 638	1 116 365
Autres que Travaux majeurs								
Directions incluant opérations et entretien	50 354	62 343	65 121	65 721	65 462	66 949	72 416	335 669
Revenus divers	(5 835)	(1 000)	(2 350)	(2 350)	(2 000)	(1 650)	(1 650)	(10 000)
TOTAL – Autres que Travaux majeurs	44 519	61 343	62 771	63 371	63 462	65 299	70 766	325 669
GRAND TOTAL	202 702	231 550	262 413	276 355	215 911	282 951	404 404	1 442 034
Crédits parlementaires autorisés	202 702	231 550	245 221	236 788	212 011	282 951	72 285	1 049 256
Report de fonds approuvé	-	-	17 192	39 567	3 900	-	-	60 659
Report de fonds potentiel / Financement requis (Note 1)	-	(42 500)	(0)	(0)	(0)	0	332 119	332 119
Crédits parlementaires - avec report de fonds	202 702	189 050	262 413	276 355	215 911	282 951	404 404	1 442 034

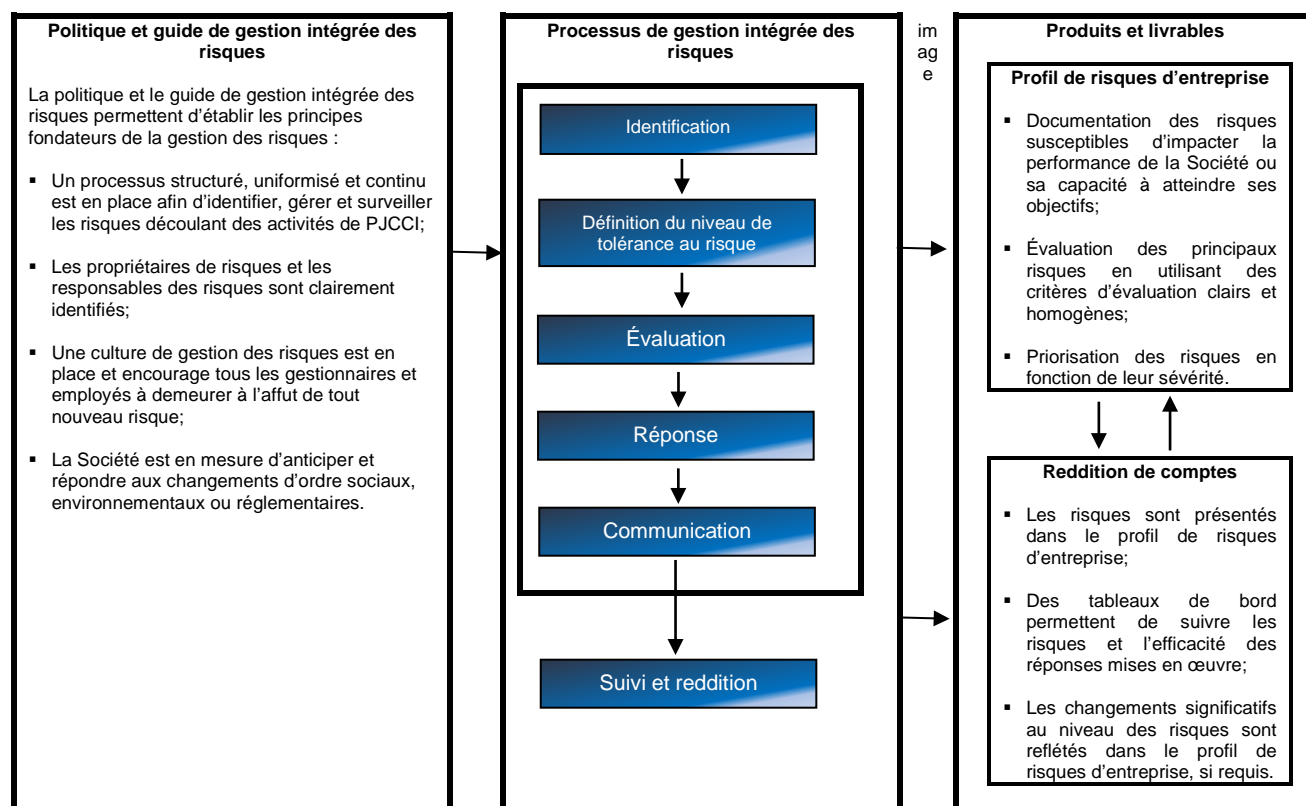
Note 1 : L'année 2028-2029 marque le début d'un nouveau cycle de financement 2028-2033.

Budget de caisse consolidé 2029-2034

En milliers de dollars canadiens	Planification budgétaire						
	2029-2030	2030-2031	2031-2032	2032-2033	2033-2034	TOTAL 5 ans	TOTAL 10 ans 24-34
Travaux majeurs							
Pont Jacques-Cartier	117 957	43 801	62 950	68 294	99 704	392 706	682 248
Pont Champlain - Déconstruction	-	-	-	-	-	-	59 548
Pont Honoré-Mercier	51 140	55 406	26 731	22 949	27 847	184 073	283 158
Tunnel de Melocheville	3 079	4 742	5 001	12 957	19 708	45 487	83 136
Autoroute Bonaventure - Sections 10 à 13	133 986	172 584	21 448	3 851	16 322	348 191	517 363
Reconfiguration Autoroute Bonaventure	36 325	20 333	17 355	71	-	74 084	317 885
Estacade	29 253	32 337	24 236	27 568	41 645	155 039	219 293
Pont de contournement de l'Île des Sœurs	-	-	-	-	-	-	21 098
Environnement - Secteurs Est et Ouest	1 970	1 954	1 883	1 517	1 663	8 987	15 465
Service Pont de Québec	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL – Travaux majeurs (brut)	373 710	331 157	159 604	137 207	206 889	1 208 567	2 199 194
Taxes non recouvrables (50 % TPS et TVQ)	27 982	24 795	11 950	10 273	15 491	90 491	164 663
Allocation frais connexes	4 913	5 039	5 170	5 304	5 444	25 870	77 436
TOTAL – Travaux majeurs (net)	406 605	360 991	176 724	152 784	227 824	1 324 928	2 441 293
Autres que Travaux majeurs							
Directions incluant opérations et entretien	75 510	77 803	78 980	80 952	84 999	398 244	733 913
Revenus divers	(1 500)	(1 500)	(1 500)	(1 500)	(1 500)	(7 500)	(17 500)
TOTAL – Autres que Travaux majeurs	74 010	76 303	77 480	79 452	83 499	390 744	716 413
GRAND TOTAL	480 615	437 294	254 204	232 236	311 323	1 715 672	3 157 706
Crédits parlementaires autorisés	51 842	20 546	5 143	5 142	5 142	87 815	1 137 071
Report de fonds approuvé	-	-	-	-	-	-	60 659
Financement requis	428 773	416 748	249 061	227 094	306 181	1 627 857	1 959 976
Crédits parlementaires - avec report de fonds	480 615	437 294	254 204	232 236	311 323	1 715 672	3 157 706

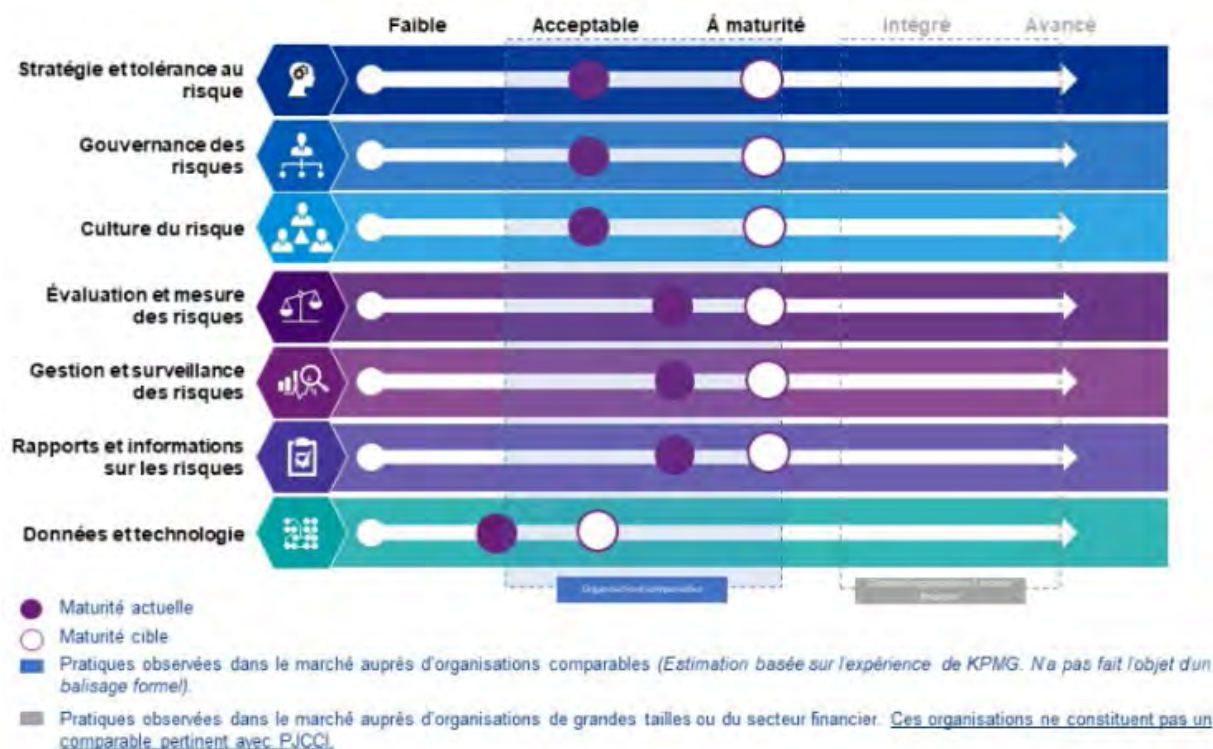
ANNEXE 4 – RISQUES ET MESURES D’ATTÉNUATION CONNEXES

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



La mesure de la maturité en gestion de risque a été complétée en 2020-2021 dans le cadre du Plan stratégique *Destination 2024* et la note « acceptable » a été atteinte. La cible pour 2023-2024 a été fixée « à maturité » comme suit :

Illustration : Maturité actuelle et cible



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

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

PJCCI a débuté sa démarche pour définir ses énoncés d'appétit et de tolérance au risque au premier trimestre de 2022-2023 et cette démarche s'est terminée au dernier trimestre de cette même année. L'énoncé global d'appétit et de tolérance au risque a été défini comme suit :

« Dans le cadre de ses activités, PJCCI s'expose à un certain degré de risque en considérant l'incidence de ceux-ci sur sa mission, sa vision, ses valeurs et ses projets sans compromettre la sécurité.

L'appétit pour le risque de PJCCI est défini en fonction de son mandat et selon des règles de gouvernance rigoureuses. Par conséquent, elle se sert d'indicateurs et d'un cadre établi pour évaluer et gérer tous les risques conformément à son appétit et sa tolérance.

Ce faisant, elle :

- s'encadre et agit en fonction de la législation applicable et de principes éthiques;
- anticipe, comprend et atténue les risques auxquels elle fait face pour assurer la mobilité des usagers, préserver la pérennité de ses actifs, assurer la saine gestion des fonds publics et garantir la sécurité des usagers;
- innove et encourage la pensée critique et les points de vue diversifiés;
- gère ses risques conformément aux énoncés définis pour chaque catégorie de risques. »


La politique interne N° 8 sur la gestion intégrée des risques corporatifs a été amendée en 2023 afin de tenir compte de l'énoncé global d'appétit et de tolérance au risque.

Sévérité globale des risques corporatifs priorités approuvée par le Conseil en date du 25 avril 2023.

Le tableau suivant présente l'évolution de la sévérité des risques corporatifs priorités depuis la mise en place de la gestion intégrée des risques corporatifs au sein de l'organisation. Les explications des variations suivent ce tableau.

Cat.	Risque	Responsable	Sévérité 2019-20 <small>14 risques priorités</small>	Sévérité 2020-21 <small>15 risques priorités</small>	Sévérité 2021-22 <small>16 risques priorités</small>	Sévérité 2022-23 <small>12 risques priorités</small>
GRE	[9] : Relation avec les parties prenantes	EDD	Moyenne *	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[11] Environnement politique	DPA	Moyenne	Moyenne	Élevée	Moyenne*
RSO	[14] Leadership, succession et relève	RH	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[15] Modèle de gestion - Performance	DPA	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[16] Prise de décisions – Gestion de l'information	DPA	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RSO	[17] Mesure de performance	DPA	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible*
RIP	[19] Niveau de connaissance des infrastructures	E,R&A	Moyenne *	Moyenne	Moyenne	Moyenne
RIP	[25] Protection de l'environnement	EDD	Moyenne *	Moyenne	Moyenne	Moyenne
FIN	[28] Financement et détermination des crédits parlementaires	FIN	Moyenne *	Moyenne *	Élevée	Très élevée
JUR	[34] Litiges en matière contractuelle et réclamations	DAJ	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne*
FRS	[46] Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison	DC	Moyenne	Faible *	Faible *	Faible *
FRS	[48] Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs	SST	Élevée	Moyenne	Moyenne	Moyenne
FRS	[49] Coûts additionnels non prévus	DC	Moyenne	Moyenne *	Moyenne*	Moyenne*
REF	[52] Recrutement et rétention	RH	Moyenne	Élevée	Élevée	Élevée
REF	[56] Santé et sécurité au travail	SST	Élevée	Moyenne	Moyenne	Moyenne
GTI	[59] Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion	TI	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Très élevée
GTI	[60] Sécurité des systèmes d'information	TI	Moyenne	Très élevée	Très élevée	Très élevée
GTI	[63] Interruption ou défaillance des systèmes	TI	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible *

* Risque non priorisé pour l'année mentionnée.



Le risque RSO [11] « *Environnement politique* » a été retiré des risques priorités en 2022-2023, car des mécanismes en continu de rencontres avec les différents paliers gouvernementaux et municipaux sont en place. Par conséquent, la sévérité de ce risque a été diminuée d'élevée à moyenne.

Le risque RSO [17] « *Mesure de performance* » a été retiré des risques priorités en 2022-2023 pour les motifs suivants : i) les résultats du rapport de l'examen spécial 2022 de la vérificatrice générale du Canada sont satisfaisants; ii) les indicateurs de rendement corporatifs sont suivis et communiqués trimestriellement et sont incorporés dans le plan d'action annuel du plan stratégique; iii) les PPE des employés sont liés aux orientations et priorités stratégiques; iv) les indicateurs en matière d'environnement et de développement durable ont été mis en œuvre; v) les indicateurs pour l'échéancier, la portée et la qualité des projets ont été développés et les cibles et seuils ont été implantés à la fin de l'année 2022-2023; et vi) l'automatisation de la préparation des indicateurs de rendement corporatifs est connue et a été évaluée en 2023-2024.

La sévérité du risque FIN [28] « *Financement et détermination des crédits parlementaires* » avait été augmentée en 2022-2023, en raison de la situation économique, la pénurie de main d'œuvre et la situation géopolitique. Considérant que PJCCI a reçu l'entièreté de son financement pour le cycle 2023-2028, l'évaluation de ce risque a été revu à la baisse en 2023-2024, portant sa sévérité à « moyenne ».

Le risque FRS [46] « *Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison* » a été retiré des risques priorités en 2020-2021, car les mesures d'atténuation ont été mises en place et font l'objet de suivis tout au long des projets et contrats. De plus, le processus de leçons apprises permet la mise à jour continue des documents de référence et contractuels afin d'éliminer la répétition des risques connus.

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

Le risque FRS [49] « *Coûts additionnels non prévus* » a été retiré des risques priorités en 2020-2021 car les mesures d'atténuation ont été mises en place et font l'objet de suivis.

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

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

La sévérité du risque GTI [59] « *Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion* » a été augmentée en 2022-2023, car les mesures d'atténuation sont en cours de mise en place dans le cadre du plan stratégique en RI et du programme d'amélioration de la sécurité des technologies de l'information et des systèmes (PASTIS).

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

Le risque GTI [63] « *Interruption ou défaillance des systèmes* » a été retiré des risques priorités en 2022-2023, car les mesures d'atténuation ont été mises en place. De plus, l'indicateur de rendement corporatif de disponibilité des systèmes TI dépasse les seuils et cibles établis et est suivi trimestriellement.

Sommaire des mesures d'atténuation et des plans d'action des 12 risques corporatifs priorités par catégorie au 19 octobre 2023

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Gouvernance, réputation et éthique				
Relation avec les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> Incapacité d'établir et de maintenir des relations saines et durables avec les partenaires et parties prenantes. Perturbation de la mobilité et de la réputation. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Développement de plans de travail corporatifs. Nouvelle politique EDD qui traite, entre autres, des parties prenantes. Développement de plans de travail par Axe (Bonaventure, Honoré-Mercier, Champlain (Héritage), Estacade, Jacques-Cartier, Melocheville). 	Moyenne
Risques stratégiques et organisationnels				
Leadership, succession et relève <ul style="list-style-type: none"> Absence de leadership au sein de la direction. Postes ou fonctions clés vacants. Postes ou fonctions sans plan de succession ni plan de relève. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Employés-relèves et postes critiques pour établir et mettre en œuvre un plan de relève en lien avec le plan de continuité des affaires. Plan de développement individuel. Formations « leadership ». Démarche sur la culture de partenariat inter-directions. Analyse quantitative et qualitative des besoins de développement de la main-d'œuvre. 	Moyenne
Modèle de gestion <ul style="list-style-type: none"> Modèle de gestion inefficace ou inefficent, entraînant des lourdeurs administratives. Incapacité à s'adapter rapidement aux changements. Difficultés à cerner les occasions de création de valeurs. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Démarche participative de planification stratégique 2020-2024. Programme de développement des compétences de gestion et de leadership. Partenariat/cohésion entre les différentes directions principales. Analyse de la capacité organisationnelle actuelle et projetée. Initiatives d'amélioration continue et de révision des processus. Politique (interne) n° 28 - Administration de contrats et pouvoirs d'approbation. 	Moyenne
Prise de décisions – Gestion de l'information <ul style="list-style-type: none"> Information inexacte ou incomplète. Processus pour communiquer une décision ou un changement important 	Peu probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de contrôles internes adéquats. Catégorisation de sécurité des données. Expertise en gestion et en exploitation des données. 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
pourrait être inadéquat ou insuffisant.			<ul style="list-style-type: none"> Gestion par processus et par projets. Optimisation des comités internes. Audits internes, audit annuel des états financiers, examen spécial. Indicateurs de rendement (KPI) comme outil d'aide à la décision et aux démarches d'amélioration continue. 	
Risques liés aux infrastructures et aux projets				
Niveau de connaissance des infrastructures <ul style="list-style-type: none"> Informations sur l'état des infrastructures insuffisantes pour déterminer les mesures de prévention, de détection ou de correction. 	Peu probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Programme complémentaire de suivi des actifs (PCSA). Stratégie d'instrumentation. Politique interne en gestion d'actifs. Programme d'évaluation sismique et impact sur le cycle de vie des actifs. 	Moyenne
Protection de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> Infraction, incident ou préjudice environnemental. Impacts sur les milieux naturels pouvant mener à l'arrêt des travaux, à des réclamations, à des sanctions ou pénalités ou à l'intervention des médias et groupes d'intérêts. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle politique interne en matière d'environnement et de développement durable. Mise en place d'un SGE. Numérisation des données (ex. : terrains contaminés et biodiversité). 	Moyenne
Risques financiers				
Financement et détermination des crédits parlementaires <ul style="list-style-type: none"> Perte de flexibilité financière de PJCCI à la suite d'une décision des instances gouvernementales limitant les pouvoirs de PJCCI de gérer adéquatement le financement des projets, d'accorder dans le futur des contrats pluriannuels et entraînant des retards dans la planification opérationnelle. 	Très probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Rencontres avec l'appareil politique et administratif fédéral. Planification stratégique permettant de prioriser les actions et dossiers d'affaires. Évaluation financière de projets avec des analyses de sensibilité, analyse de la capacité maximale d'investissement par structure en fonction des réalités du marché, de la mobilisation des fournisseurs et du maintien de la fluidité de la circulation. Demande de financement 2023-2028. 	Très élevée

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Risques liés aux fournisseurs et au processus d'approvisionnement				
<p>Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas prendre les moyens appropriés pour prévenir ou détecter une exposition aux risques. • Mettre à risque leurs employés, les employés de PJCCI ou le public en général. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation d'une direction, SST interne en support aux opérations internes et externes. • Plan de prévention spécifique à chaque contrat. • Triple surveillance SST sur les chantiers: <ul style="list-style-type: none"> ○ Agent de prévention ○ Spécialiste SST du surveillant. ○ Coordonnateur SST d'un consultant externe, expert en SST se rapportant à la direction, SST. • Formations, documentation et équipements de protection individuelle accessibles aux employés de PJCCI qui se rendent sur les chantiers. • Validation des compétences des employés des fournisseurs. • Inspections effectuées sur les chantiers et suivis de mesures correctives. • Visites physiques et attestations d'ingénieurs avant d'autoriser l'accès. • Visites SST avant la mise en service des ouvrages/actifs après la complétion des travaux pour identifier tout risque potentiel à la sécurité des usagers. • Évaluation des accidents, incidents ou observations survenus, identification des tendances et mise en place des mesures correctives génériques. • Mise à jour du Guide de surveillance des travaux. • Mise à jour du devis normalisé de construction. • Mise à jour des exigences SST des Termes de référence. • Évaluation de la performance en SST des fournisseurs. • Critères de préqualification SST. 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Risques liés aux employés				
Recrutement et rétention <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés insuffisant ou trop élevé. • Politiques et processus de recrutement pourraient ne pas permettre de recruter du personnel intègre et qualifié, permanent ou temporaire. • Ne pas retenir le personnel qualifié. 	Très probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Politique interne de santé et mieux-être alignée avec les valeurs de PJCCI. • Sondage concernant la santé/mieux-être (analyse et plans d'action). • Politique interne sur la gestion de la rémunération. • Vérification des antécédents criminels, diplômes, références, santé. • Plan d'action sur l'équité et la diversité. • Marque Employeur « On crée--- le lien ». • Assurer la cohérence entre les profils des postes et les compétences en gestion. • Démarche pour le développement professionnel des employés. • Programme attrayant d'incitatifs à la mobilité durable pour les employés. • Rétroaction sur une base régulière pour connaître les motivations, préoccupations et suggestions d'amélioration. • Renouvellement des conventions collectives SCFP et CSN. • Plan d'équité salariale en élaboration. 	Élevée
Santé et sécurité au travail <ul style="list-style-type: none"> • Environnement de travail n'assure pas la santé et la sécurité des employés de PJCCI. • Mettre à risque les employés de PJCCI ou le public en général. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Présence des gestionnaires sur le terrain. • Partage d'information aux réunions d'équipe des directions. • Plan de communication pour rappeler les enjeux et procédures. • Plan de gestion des compétences incluant la liste des formations obligatoires par type d'emploi. • Surveillance des résultats des efforts de prévention à moyen/long terme. • Programme de gestion de la SST incluant les procédures pour les activités à risques. • Programme de retour au travail pour l'accompagnement et la 	Moyenne

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
			réintégration des employés lors d'absence prolongée. <ul style="list-style-type: none"> Plan d'action pour la culture SST. 	
Risques des technologies de l'information				
Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion <ul style="list-style-type: none"> Infrastructure technologique inadéquate. Utilisation inefficace des TI. Information de gestion fautive, inexacte ou incomplète. 	Très probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Implication des utilisateurs et propriétaires dans le cycle de vie des systèmes TI. Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes. Rédaction et exécution de plans de tests. Entretien après implantation. Politique (interne) N° 10 – Sécurité de l'information. Politique (interne) N° 6 – Gestion intégrée de l'information. Amélioration des processus d'exploitation des TI. Signature électronique. Plan stratégique RI. 	Très élevée
Sécurité des systèmes d'information <ul style="list-style-type: none"> Accès non autorisés Brèches dans les renseignements personnels, les informations confidentielles et les données stratégiques. Données corrompues. Interruption dans les activités d'affaires. Atteinte à la réputation de PJCCI. 	Très probable	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour mensuelle des systèmes d'exploitation et des équipements réseau. Vigie par un logiciel de surveillance des exceptions de sécurité. Formation et sensibilisation quant à la sécurité informatique. Gestion des accès aux systèmes. Politique (interne) N° 10 – Sécurité de l'information. Amélioration des processus d'exploitation des TI. Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes. 	Très élevée

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

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

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

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

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

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

Toutes les demandes reçues en vertu de la LAI et de la LPRP sont acheminées à la Coordonnatrice de l'AIPRP afin qu'elles soient traitées conformément à la LAI et la LPRP. Conformément aux exigences de la LAI, PJCCI publie sur son site Internet, sur une base mensuelle, les frais de déplacement et d'accueil du président du Conseil (poste présentement vacant), des membres du Conseil et de la première dirigeante. Conformément à la LAI, PJCCI publie également sur son site internet, dans les 30 jours suivant leur dépôt -exigé au titre d'une loi- au Sénat ou à la Chambre des Communes, les rapports concernant ses activités, tels que le rapport annuel et le résumé du plan d'entreprise.

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

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

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

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

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

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

PJCCI a contribué à l'élaboration de certains chapitres de la nouvelle SFDD 2022 à 2026. Les objectifs de développement durable de cette nouvelle SFDD auxquels PJCCI peut contribuer ont été établis et approuvés par le Conseil au cours de l'exercice 2022-2023. À partir de ces objectifs, PJCCI a élaboré sa SDD 2023 à 2027 au cours de l'année 2023-2024. Ladite SDD a été déposée par LICC devant les deux chambres du Parlement dans les délais prévus à la LFDD et ensuite publiée sur le site internet de la Société.

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

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

En décembre 2022, conformément à l'engagement pris dans le cadre du Rapport d'examen spécial 2022 de la vérificatrice générale du Canada, le Conseil a adopté un Code de conduite et d'éthique des administrateurs. Chaque année, tous les administrateurs, incluant la première dirigeante, doivent confirmer leur engagement et leur conformité à l'égard de ce Code.


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

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

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

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

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



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

+ **Loi sur l'équité salariale (LES)**

PJCCI se conforme aux exigences de la LES en vue d'établir un plan d'équité salariale pour ses employés. Un comité paritaire d'équité salariale incluant des représentants de chaque groupe d'employés (syndiqués, non-syndiqués et cadres) et des représentants de l'employeur, a été constitué et a démarré l'exercice d'équité salariale.

Les travaux effectués à ce jour ont permis d'identifier les catégories d'emploi des postes occupés ou pouvant être occupés par les employés, de déterminer la prédominance féminine ou masculine et d'établir la valeur du travail accompli dans chacune des catégories d'emploi.

Le comité poursuit ses travaux selon les étapes prévues à la LES.

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

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

De plus, 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.

+ **Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement**

Dans l'objectif de contribuer à la mise en œuvre des engagements internationaux du Canada en matière de lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, PJCCI produira son premier rapport en vertu de la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024, d'ici le 31 mai 2024.

+ **Accords commerciaux**

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

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

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



+ **Autres exigences législatives**

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

Loi canadienne sur les sociétés par actions;

- *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État;*
- *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État;*
- *Loi de 1994 sur la Convention concernant les oiseaux migrateurs;*
- *Règlement sur les oiseaux migrateurs;*
- *Loi sur les pêches;*
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999);*
- *Loi sur les eaux navigables canadiennes;*
- *Code canadien du travail;*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi;*
- *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts;*
- *Loi canadienne sur l'accessibilité et Règlement canadien sur l'accessibilité.*



ANNEXE 6 – PRIORITÉS ET ORIENTATIONS DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

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

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

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

PJCCI publie également sur son site Internet ses rapports financiers trimestriels, le résumé de son plan d'entreprise de même que le rapport annuel sur ses activités, incluant ses états financiers annuels audités et le rapport de la vérificatrice générale du Canada (une fois déposés au Parlement). Le rapport de la vérificatrice générale portant sur l'examen spécial de la Société effectué en 2020 et 2021 a par ailleurs été publié en juin 2022. La Stratégie de développement durable 2023 à 2027 de PJCCI est également publiée sur son site, dans la section *Développement durable*.

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

Chaque année, PJCCI tient une assemblée publique selon les exigences de la LGFP et publie les présentations sur son site Internet. La dernière assemblée publique a eu lieu le 21 novembre 2023.


ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES (ACS) PLUS

PJCCI vise à intégrer dans ses initiatives les considérations liées à l'égalité, la diversité et l'inclusion, lorsqu'applicable, et en tenant compte de sa mission et de la nature de ses activités.

L'équipe multidisciplinaire de PJCCI était composée, au 30 septembre 2023, de 178 personnes issues de divers disciplines et corps de métiers. Au sein de la Société, à cette même date, les femmes représentaient 53,0 % des employés et les hommes, 47,0 %. Les moins de 30 ans représentaient 3,0 % des employés, les 30 à 50 ans, 59,0 % et les plus de 50 ans, 38,0 %. PJCCI est très soucieuse d'être un modèle d'inclusion et de diversité. Par exemple, 25,0 % des membres de l'équipe s'identifient comme membres d'une minorité visible. 79,0 % des employés sont bilingues.

L'équité, la diversité, la santé et le mieux-être sont essentiels tant pour le succès de l'organisation que pour la santé physique et psychologique des membres du personnel et constituent pour la Société une priorité à la base de ses activités. La direction, Ressources humaines rappelle d'ailleurs cette priorité dans la Section 3 « Termes de référence » de ses contrats de services professionnels.

La collaboration de PJCCI avec la Première Nation mohawk de Kahnawà:ke dans le cadre des travaux et autres projets au pont Honoré-Mercier, tel que décrit au présent résumé du plan d'entreprise, est un exemple d'initiative de PJCCI visant à supporter l'ACS Plus.



Plusieurs initiatives ont été entreprises par PJCCI visant à intégrer l'égalité, la diversité et l'inclusion aux processus internes. Un guide portant sur les bonnes pratiques de recrutement pour recruter sans discriminer a été développé et communiqué aux gestionnaires de l'organisation. Ce guide, dont l'objectif est d'éduquer et de sensibiliser les personnes responsables de l'embauche, est un outil créé suite à une formation sur la réalisation d'entrevues de sélection attrayantes. Toujours selon cette orientation, les titres des divers postes au sein de la Société sont libellés de façon à ne pas discriminer en fonction du genre et une attention particulière est portée à l'écriture épiciène dans les documents émanant de la direction, Ressources humaines.

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La Société s'inscrit dans la volonté du gouvernement du Canada de promouvoir la diversité et l'équité en matière d'emploi, notamment par le biais des initiatives du comité équité, diversité et mieux-être au travail (CEDMET). La visibilité du comité et la participation de ses membres-ambassadeurs soutiennent la démarche en conformité avec la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les membres du comité jouent un rôle important dans le partage des informations et des valeurs, la représentation et la communication bidirectionnelle au personnel, suscitant ainsi l'intérêt de tous et toutes. À cet effet, la mission du CEDMET et les valeurs de l'organisation ont été mises de l'avant lors d'un événement corporatif d'envergure afin de souligner le lancement de la Marque Employeur à l'interne, renforçant ces valeurs et ce positionnement.

Différents ateliers de formation portant sur les biais inconscients dans le milieu de travail ainsi que sur le leadership inclusif en milieu de travail ont été donnés au cours de l'automne 2023. Ces ateliers ont permis, d'une part, d'apprendre à reconnaître et à gérer les biais inconscients dans le milieu de travail et d'autre part, de comprendre l'importance du leadership inclusif en milieu de travail sans égard à la fonction occupée, de même que ses avantages pour la productivité et la motivation. De telles initiatives viennent s'ajouter aux initiatives passées et à venir ayant pour but d'outiller et de sensibiliser l'ensemble des membres de l'organisation sur la diversité.

Des rencontres d'échange avec des membres du personnel volontaires, sous forme d'enquêtes appréciatives, ont été organisées au cours de l'automne 2023. Cette démarche, dont le fondement met l'accent sur les points positifs, a permis de prendre conscience des ressources et des forces du milieu de travail et d'obtenir la rétroaction directe des volontaires-participants en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Le CEDMET veille à proposer des initiatives favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion adaptées à la rétroaction ainsi obtenue ainsi qu'aux résultats du sondage organisationnel sur la santé et le mieux-être au travail effectué en mai 2023.

Des capsules portant sur des expériences d'employés sont également publiées à l'interne dans le but de développer les connaissances et souligner la richesse de la diversité présente au sein de l'organisation. Des événements rassembleurs sous le thème de la diversité sont également organisés afin de célébrer cette richesse.

QUESTIONS AUTOCHTONES

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

PJCCI travaille donc de concert avec le MCK dans la planification des travaux sur la partie fédérale du pont et des projets d'aménagement sur les terrains limitrophes au territoire mohawk. Afin d'assurer une acceptabilité sociale et un alignement de la vision de développement en fonction des besoins, PJCCI bénéficie du support du MCK afin d'obtenir le pouls de la communauté et ainsi apporter des ajustements à sa planification lorsque requis. La mise en service d'un nouveau lien de transport actif a été étudiée. Conjointement avec le MCK, il a été convenu que la poursuite des études serait reportée à une date ultérieure, permettant ainsi de mettre l'accent sur le projet d'aménagement d'un parcours de villégiature.


L'aménagement d'un parcours de villégiature à l'approche sud du pont Honoré-Mercier est en effet un projet actuellement à l'étude. En plus de la collaboration usuelle avec le MCK lors de la planification de nouveaux projets, PJCCI a mené des consultations durant l'hiver 2023 en collaboration avec une entreprise de Kahnawà:ke afin de définir plus clairement les attentes de la population. Un sondage a été réalisé auprès de 430 participants, en plus d'entrevues individuelles et de groupes de discussion. Cette démarche a permis d'identifier les préférences et enjeux d'un tel projet au sein de la communauté. Depuis l'automne 2023, un groupe de travail, composé notamment de résidents, de représentants du MCK et d'experts, étudie différents scénarios d'aménagement. D'ici 2024, une nouvelle consultation sera effectuée auprès de la population afin de sélectionner un scénario à développer. La conception des nouveaux aménagements et les travaux de construction seront réalisés par la suite. Cette démarche collaborative permettra à PJCCI d'obtenir l'engagement de la communauté dans le but de réaliser un projet inclusif et répondant aux besoins de la population.

PJCCI a également poursuivi son travail de collaboration avec le MCK en renouvelant une initiative lancée en 2017, laquelle consistait au lancement d'un concours d'art auprès de la communauté Mohawk et à la reproduction des œuvres sélectionnées sur des oriflammes installées sur la section fédérale du pont Honoré-Mercier. Ainsi, en 2023, le Centre linguistique et culturel de Kahnawà:ke a identifié 11 artistes autochtones. Chaque artiste a réalisé une œuvre qui reflète la culture mohawk selon un thème de son choix. Les oriflammes ont été installées en juillet 2023, à temps pour le Pow-Wow annuel organisé par la communauté, et ont été exposées jusqu'au début novembre 2023. Cette initiative a permis de susciter la créativité au sein de la communauté et d'offrir un rayonnement significatif à la Première Nation mohawk.

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

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

Par ailleurs, une consultation autochtone a débuté en 2023 pour des travaux de stabilisation de la berge d'une section de l'autoroute Bonaventure qui impliqueront des interventions dans le fleuve Saint-Laurent. Le processus suit son cours avec le support des intervenants fédéraux concernés.



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

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET OPÉRATIONS D'ÉCOLOGISATION DU GOUVERNEMENT

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

Alignée sur la Stratégie pour un gouvernement vert visant l'écologisation des opérations gouvernementales, PJCCI participe aux efforts par le biais de sa Stratégie de développement durable 2023 à 2027 déposée en novembre 2023.

MILIEUX DE TRAVAIL SÛRS

Conformément au *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*, la Société a procédé à une évaluation des risques liés au harcèlement et à la violence en collaboration avec les comités locaux SST. Un plan d'action a été approuvé au printemps 2023 et des mesures de prévention visant la réduction de l'incidence de ces risques ont été déployées, notamment une campagne de sensibilisation par affichage ainsi qu'une mise à jour du code de civilité et sa diffusion à l'ensemble du personnel grâce à divers moyens de communication. La formation en ligne portant sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail a également été révisée et devait obligatoirement être visionnée par l'ensemble des membres du personnel durant l'automne 2023 afin de permettre une mise à jour des connaissances sur les situations de harcèlement et de violence au travail ainsi que des mécanismes en place au sein de PJCCI pour y faire face et y donner suite.

Suite au sondage organisationnel sur la santé et le mieux-être au travail qui a eu lieu en mai 2023, un plan d'action 2023-2025 a été élaboré par le CEDMET et le déploiement des actions identifiées est en cours.

La Société travaille à mettre en œuvre le plan d'action SST, lequel a été élaboré suite à l'audit interne sur la maturité de la culture SST effectué en 2022-2023. Les actions visent à fournir plus d'outils aux gestionnaires afin d'assurer qu'ils assument leurs rôles de leader en SST et visent également à augmenter leur présence sur le terrain afin de démontrer leur engagement à l'ensemble des employés. Cette démarche est toujours en lien avec la volonté de PJCCI d'atteindre son objectif de « Zéro blessure par choix ».

ACCESSIBILITÉ

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

Le 21 décembre 2022, PJCCI a rendu public son plan sur l'accessibilité en conformité avec les exigences de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et du *Règlement canadien sur l'accessibilité*. En décembre 2023, PJCCI a publié son premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'accessibilité.

ANNEXE 7 - LISTE DES ABRÉVIATIONS

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



Participez à la conversation

JacquesCartierChamplain.ca

Twitter | LinkedIn | Facebook | YouTube

