



Ponts
JACQUES CARTIER +
CHAMPLAIN
Bridges
Canada



Résumé du plan d'entreprise

2025-2026

2029-2030



TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ	3
2. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ.....	7
2.1 MANDAT	7
2.2 STRUCTURES ET ACTIVITES.....	8
2.3 SITUATION FINANCIERE	12
3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	14
3.1 CONTEXTE OPERATIONNEL.....	14
3.2 ENJEUX	21
4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS	24
4.1 OBJECTIFS	24
4.2 ACTIVITES	25
5. APERÇU FINANCIER	50
5.1 DESCRIPTION SOMMAIRE	50
5.2 BUDGET ET CREDITS PARLEMENTAIRES.....	50
5.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIERE	52
5.4 ÉTAT DES RESULTATS	52
5.5 RISQUES ET HYPOTHESES.....	54
5.6 FINANCEMENT	54

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 (« PJCCI » ou la « Société ») est une société d'État mandataire, gestionnaire d'infrastructures fédérales telles que des ponts, routes et tunnels situés dans la province de Québec. 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.



Les infrastructures dont PJCCI est gestionnaire ont entre 50 et un peu plus de 100 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.

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 récente étude sismique a permis de confirmer les investissements requis pour atteindre un niveau de performance adéquat. Plusieurs projets visent à améliorer et assurer la sécurité autour du pont par des améliorations au drainage et l'aménagement de terrains. Enfin, 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 projet Héritage Champlain porte sur l'aménagement des terrains libérés en berge à la suite de la déconstruction du pont Champlain d'origine par l'intégration de diverses vocations, soit le transport actif, la commémoration du pont et l'accès au fleuve.

- + PJCCI s'est vu confier la propriété et la gestion de la structure du pont de Québec afin d'en assurer la pérennité, à l'exception du tablier ferroviaire, qui demeure la propriété de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN). Le tablier routier et la piste polyvalente, quant à eux, continueront d'être gérés par le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD). PJCCI a intégré cet actif à son modèle de gestion, travaille à élaborer des stratégies de gestion d'actifs et des activités à court terme, et a préparé et lancé des appels de propositions pour des services professionnels afin de démarrer son programme de gestion de ce nouvel actif.
- + L'autoroute Bonaventure a atteint la fin de sa vie utile et le projet de reconfiguration de l'autoroute en boulevard a été approuvé. Le tracé actuel de l'autoroute sera déplacé vers le nord. Afin de procéder aux travaux et permettre l'intégration du réseau de mobilité active, la Société devra acquérir certains terrains de la Ville de Montréal et d'autres propriétaires en bordure de l'autoroute existante. Les travaux de construction sont prévus être complétés en 2029.
- + 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, 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'eau.
- + D'importantes mesures d'atténuation environnementale ont été mises en place au fil des ans 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.

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 à leur maintien 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.

Les travaux décrits ci-haut sont prévus afin d'adresser le principal risque pour la Société, à savoir la sécurité et la sûreté d'infrastructures âgées. Le financement durable et à long terme pour l'accomplissement de sa mission, la performance organisationnelle, les technologies de l'information (TI), les systèmes de transport intelligent (STI), la santé et la sécurité dans un environnement légal complexe et la coordination étroite à réaliser avec les partenaires constituent les autres principaux risques pour l'organisation, risques qui ont orienté la rédaction du plan d'entreprise.

D'autre part, de par son expérience de gestionnaire d'ouvrages majeurs, PJCCI fournit à Logement, Infrastructures et Collectivités Canada (LICC) du soutien technique dans la gestion de la Convention relative au projet du Corridor du pont Samuel-De Champlain (CPSDC) en période d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation. Une seconde entente à plus long terme est en discussion.

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.

Le 31 mars 2024 a marqué la fin du plan stratégique *Destination 2024* de la Société. Au cours du deuxième trimestre de l'exercice 2024-2025, la Société a lancé une démarche participative en vue d'établir un nouveau plan stratégique, impliquant les employés, les gestionnaires, les partenaires et les parties prenantes externes. L'ensemble des informations recueillies a contribué à l'élaboration du nouveau plan stratégique présenté dans le plan d'entreprise.

Le plan d'entreprise décrit l'ensemble des travaux prévus pour la période se terminant en 2027-2028 ainsi que ceux planifiés (non financés) au-delà de cette période. Considérant l'enjeu de financement futur, aucun de ces travaux, à l'exception du projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure, ne pourra s'exécuter à partir de l'année financière 2028-2029 sans l'approbation du prochain cycle de financement de cinq ans couvrant la période 2028-2033.

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.



SECTION 2

APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

2. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

2.1 MANDAT

PJCCI est une société d'État mère assujettie à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et est mandataire de Sa Majesté. Son mandat est de voir à la gestion, à l'entretien et à la réfection d'infrastructures fédérales 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 responsable de plusieurs ponts et d'un tunnel de juridiction fédérale situés dans la province de Québec, soit le pont Jacques-Cartier, la structure du pont de Québec, la section fédérale du pont Honoré-Mercier, le tunnel de Melocheville, la section fédérale de l'autoroute Bonaventure et l'Estacade. Sauf pour le pont de Québec, PJCCI est également responsable des terrains constituant l'emprise de ces infrastructures, incluant les terrains dans le corridor du pont Champlain d'origine et les futurs aménagements qui y sont prévus.

En 2024, la Société a lancé une démarche participative en vue d'établir un nouveau plan stratégique, impliquant les employés, les gestionnaires, les partenaires et les parties prenantes externes. Par le biais d'entrevues et de sondages en ligne, l'ensemble des informations recueillies a contribué à l'élaboration du nouveau plan stratégique 2025-2030.

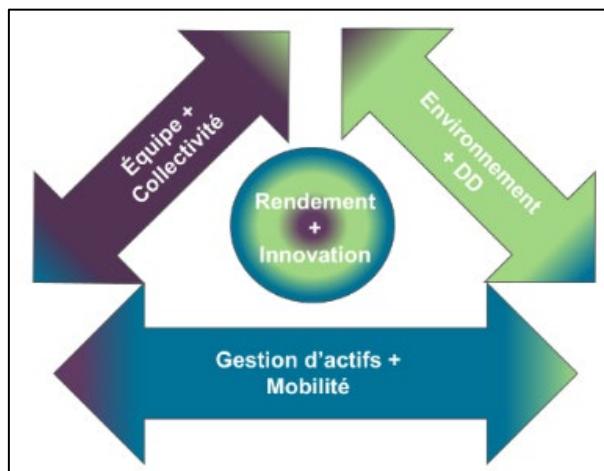
La mission, la vision et les valeurs de PJCCI ont servi de fondation à la démarche d'élaboration du plan pour définir les objectifs, les indicateurs de rendement et les stratégies, illustrés dans un concept d'arbre stratégique.

Le plan est constitué de trois grands objectifs axés sur quatre thèmes, soit la gestion d'actifs et la mobilité, l'équipe et la collectivité, l'environnement et le développement durable et le rendement et l'innovation.

Le nouveau plan stratégique de PJCCI entrera en vigueur le 1^{er} avril 2025.



Plan stratégique 2025-2030



La section 4 du présent résumé du plan d'entreprise présente les objectifs et stratégies et avec la collaboration de l'ensemble du personnel, PJCCI s'est dotée de plans détaillés pour assurer la réalisation du plan stratégique.

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 1930. Le pont comporte cinq voies modulables, une piste multifonctionnelle quatre saisons et un trottoir qui relient Montréal à Longueuil en passant au-dessus de la VMSL. Le pont permet également un accès à l'île Sainte-Hélène et au parc Jean-Drapeau via le Pavillon.

Pont de Québec – Mis en service en 1917, le pont de Québec, dont la propriété et la gestion ont été transférées à PJCCI en 2024, est de type « cantilever » ayant la plus longue portée libre au monde. Le pont traverse le fleuve Saint-Laurent entre les villes de Québec et Lévis et comporte un tablier ferroviaire (propriété du CN) de même qu'un tablier routier et une piste polyvalente (sous la responsabilité du MTMD).

Héritage Champlain – Les terrains en berge libérés à la suite de la déconstruction du pont Champlain d'origine et situés sur l'île des Sœurs, sur la digue de la VMSL et à Brossard sont en voie d'être réaménagés dans le cadre du projet Héritage Champlain.

Pont de contournement de l'Île des Sœurs – Ouvrage temporaire construit 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. Sa déconstruction a débuté en 2023-2024 et a été complétée à l'automne 2024.

Estacade – L'Estacade a été construite en 1964-1965 comme régulateur des glaces. Aujourd'hui, 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.

Autoroute Bonaventure – Inaugurée le 21 avril 1967, l'autoroute Bonaventure relie le pont Samuel-De Champlain (SDC), l'autoroute 15, le Port de Montréal et le centre-ville de Montréal. La gestion de la section fédérale de l'autoroute a été transférée du Conseil des ports nationaux à PJCCI en 1978.

Pont Honoré-Mercier – Cet ouvrage 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 au rehaussement et au prolongement de la partie du pont pour permettre le passage des navires. Cette section sud du pont traverse le territoire mohawk de Kahnawà:ke et est gérée par PJCCI depuis le 1^{er} octobre 1998.

Tunnel de Melocheville – Le tunnel 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.

Corridor du pont Samuel-De Champlain – Le pont SDC, d'une longueur de 3,4 km, relie la Ville de Brossard sur la rive-sud à l'île des Sœurs, côté Montréal. Ouvert à la circulation en 2019, il permet le passage de 50 000 véhicules par jour et comporte trois voies dans chaque direction, une voie réservée au Réseau express métropolitain (REM) et une piste multifonctionnelle. Le corridor du pont SDC inclut les approches nord et sud du pont, soit la portion fédérale de l'autoroute 15 de six voies et d'une longueur d'environ 2 km, le pont de l'Île-des-Sœurs qui comporte huit voies et une piste multifonctionnelle, et une section de l'autoroute 10 à Brossard. LICC est l'autorité responsable du projet du corridor qui a été réalisé en partenariat public-privé. Le mandat de PJCCI consiste à supporter LICC en période d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation.

Les photos ci-dessous illustrent les infrastructures gérées par PJCCI.



2.2.2 Activités

Les activités de PJCCI sont réparties selon deux volets : technique et administratif.

La direction, Diagnostics et planification gère les activités ayant trait à la gestion des actifs et à la planification des projets d'entretien majeur. 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. Les 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 et à leur signalisation. 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, Information d'actifs et innovation supporte ces équipes en veillant à la documentation de l'ensemble des connaissances sur les infrastructures de même qu'en identifiant les besoins et en assurant le suivi des projets en recherche et applications.

La direction, Opérations et entretien est responsable de l'entretien régulier des ouvrages et gère les contrats de déneigement 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 celles 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.

2.3 SITUATION FINANCIÈRE

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

Les investissements et dépenses de la Société sont financés par des crédits parlementaires qui 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. Le financement accordé comprend également le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure jusqu'en 2031-2032.

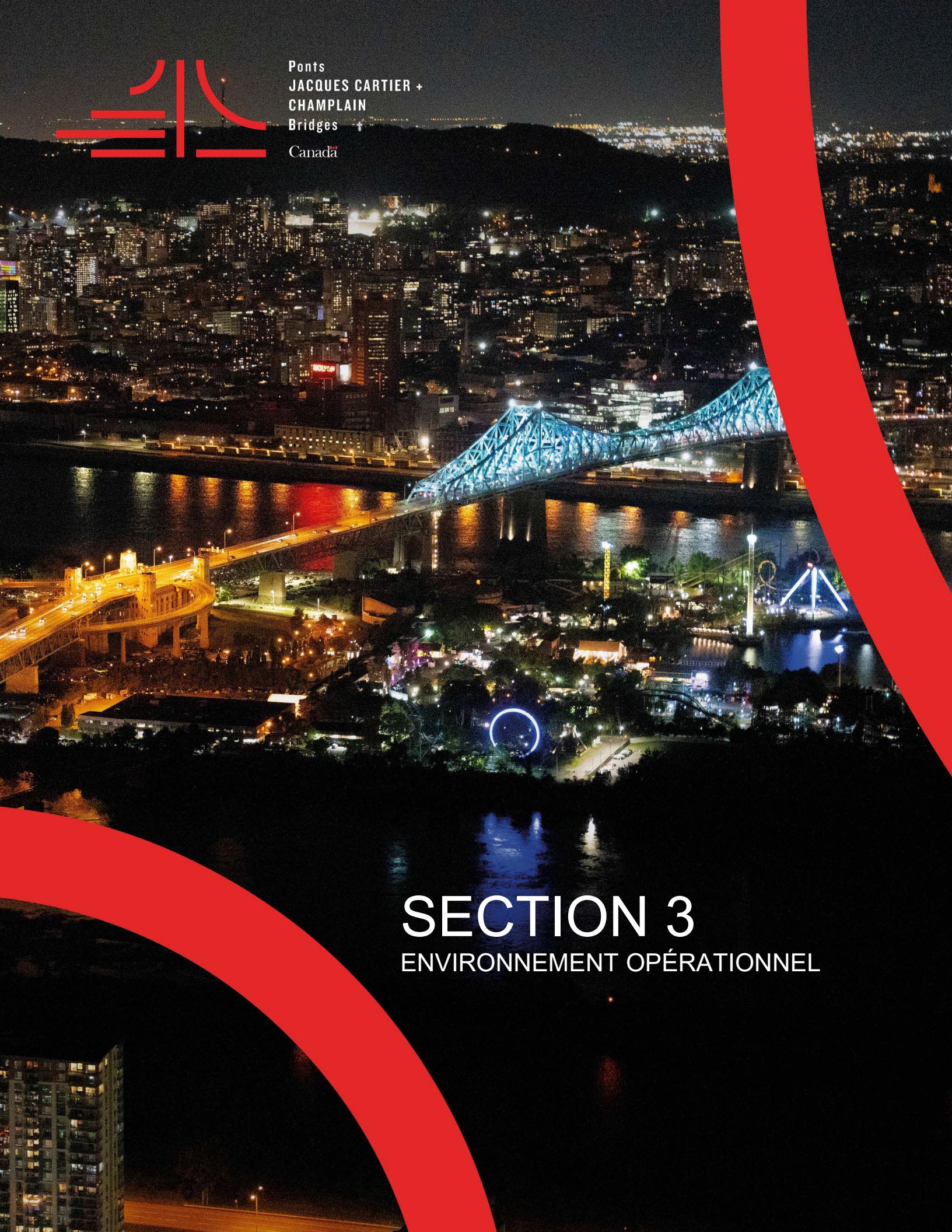
Puisque les actifs de PJCCI sont âgés, les ressources servent avant tout à effectuer l'entretien et les réfections nécessaires tout en cherchant à bonifier l'offre de services et à proposer des solutions viables en vue de prolonger leur durée de vie utile.

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 d'une planification budgétaire et d'une demande de financement ajustées à la capacité de réalisation réelle.

Le [rapport annuel 2023-2024](#) est publié sur le site internet de PJCCI.



Ponts
JACQUES CARTIER +
CHAMPLAIN
Bridges
Canada



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, et adoptent aujourd'hui une approche préventive ou proactive, 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 où des acteurs comme PJCCI explorent différentes approches. Les infrastructures de PJCCI ont entre 50 et un peu plus de 100 ans et certains éléments ont atteint la fin de leur durée de vie, en tout ou en partie, et nécessitent des investissements majeurs pour leur maintien à long terme.

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 plusieurs des projets réalisés par PJCCI ont un impact sur la collectivité, l'environnement ou la mobilité, elle a défini et mis en œuvre une démarche participative afin de structurer les activités de consultation et d'information auprès de trois groupes : les partenaires (municipalités, ministères et autres partenaires institutionnels), des parties prenantes (associations, groupes d'intérêt, et autres), et le grand public. Selon le projet ou le secteur, PJCCI déploie divers moyens pour favoriser la communication transparente et des échanges constructifs avec tous les publics.

En termes de gestion de la mobilité, la Société doit coordonner et planifier ses activités en collaboration avec des partenaires fédéraux, des gouvernements et organismes provinciaux et municipaux dont Mobilité Montréal qui coordonne les grands chantiers de la région de Montréal.

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 la VMSL et le territoire de Kahnawà:ke, et de juridiction provinciale sur la section au-dessus du fleuve Saint-Laurent. Les travaux de réfection sur la section fédérale sont exécutés par des entrepreneurs et travailleurs issus des Premières Nations (Décret C.P. 2675 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. Par ailleurs, au quotidien, l'entretien régulier de l'ensemble du pont, dont la gestion de la circulation et les services de remorquage et de déneigement, relève du gouvernement du Québec (MTMD).

La section 4.2.1.5 du présent document aborde la démarche participative envisagée pour le pont de Québec.

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

Environnement et Développement durable (EDD) – Face aux impacts liés aux changements climatiques et à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES), le gouvernement du Canada a bonifié sa Stratégie de développement durable (SFDD) au fil des ans. 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 SDD 2023 à 2027 de PJCCI comprend un plan d'action pluriannuel contribuant à six objectifs de la SFDD, présenté à l'annexe 6.



En fait, en 2017, la Société émettait un premier plan d'action de développement durable. Depuis, la Société intègre les concepts fondamentaux du développement durable à ses énoncés de mission et vision. De plus, elle intègre les enjeux environnementaux ainsi que les consultations avec les partenaires, les parties prenantes et le grand public aux pratiques corporatives et à ses projets d'infrastructures. PJCCI met actuellement en œuvre des plans de développement durable afin, notamment, de contribuer à l'objectif du gouvernement du Canada de réduire de 40% les GES d'ici 2030 et d'atteindre la carboneutralité en 2050.

L'annexe 4 présente les trois risques corporatifs identifiés à cet égard et priorisés, soit « Relations avec les parties prenantes, les partenaires et la collectivité » (risque No 9), « Niveau de connaissance et résilience des infrastructures » (risque No 19) et « Protection de l'environnement » (risque No 25), et les nombreuses mesures d'atténuation en place pour mitiger ces risques.

De plus, l'engagement de la Société 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, et deux comités ont le mandat d'aider la Société à s'acquitter de ses responsabilités.

Les actions mises en place pour atteindre les 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 privilégiant les bonnes pratiques en environnement, développement durable et relations avec les parties prenantes. Ses principales actions visent à :
 - + S'assurer que ses activités et celles de ses fournisseurs 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 par le biais de 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 à la caractérisation environnementale des terrains sous sa responsabilité de façon ordonnée. Ce programme permet de mieux prévoir les coûts des projets reliés à la gestion des sols

contaminés ainsi que de définir, dès le stade de la planification, les méthodes et les échéanciers requis pour y arriver.

PJCCI participe au Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF) administré par Environnement et Changement climatique Canada (ECCC). Depuis 2016, la Société gère un projet environnemental novateur (Solution Bonaventure) afin de protéger le fleuve Saint-Laurent des contaminants présents dans les eaux souterraines des secteurs Est et Ouest de l'autoroute Bonaventure. Le volet du projet visant le secteur Ouest est réalisé en partenariat avec le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs du Québec. Grâce à un effort concerté, PJCCI et les autres autorités fédérales, provinciales et municipales responsables des terrains dans ce secteur investissent pour identifier et mettre en œuvre une solution intégrée à cette problématique environnementale.

PJCCI a également mis sur pied un programme de suivi de la biodiversité et de mise en valeur du territoire et prévoit des mises à jour régulières de ses connaissances. Certains oiseaux migrateurs nichent sur ses structures, dont le faucon pèlerin et l'hirondelle à front blanc. La Société a déployé un plan de gestion de l'avifaune pour assurer la protection de ces espèces durant ses travaux. Ses principales actions visent à :

- + 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.
- + Augmenter le niveau de connaissance en matière de protection, préservation et valorisation de la biodiversité, ainsi que de gestion des terrains contaminés.
- + Se doter d'un système de gestion environnementale (SGE).

3. Conception durable des infrastructures – La Société conçoit ses projets d'infrastructures selon une approche de développement durable et dans le but d'assurer la durabilité des actifs en considérant certains principes de la norme *Envision*. Elle a instauré une approche d'acquisition de biens et services basée sur les bonnes pratiques, et un guide interne d'approvisionnement responsable. Ses principales actions visent à :

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

4. Contribution socioéconomique – En tant que gestionnaire d'infrastructures clés, la Société contribue à l'activité économique et participe au rayonnement positif des communautés locales et régionales, notamment par la création de valeurs auprès de son personnel, ses partenaires et des parties prenantes. Ses principales actions visent à :

- + Favoriser l'impact positif de ses activités dans les collectivités.
- + Se doter d'un système de gestion des relations avec les parties prenantes.
- + Formaliser une démarche participative notamment avec les Premières Nations, pour ses projets.
- + 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

Gestion intégrée des risques – En 2018-2019, PJCCI a défini 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).

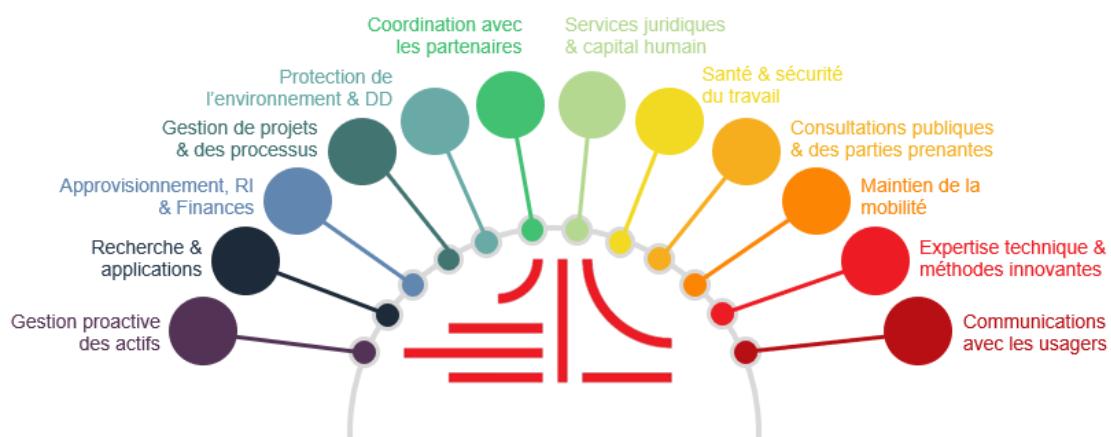
Les principales actions en gestion de risques comprennent notamment :

- + 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, stockés dans un répertoire numérique 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 du personnel.

La Société a mesuré sa maturité en GIRC au cours de l'année 2023-2024 et a atteint la cible « à maturité » fixée en 2020-2021. 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 – PJCCI déploie diverses mesures pour répondre aux défis de fidélisation de son personnel, ainsi que d'attraction de candidats qualifiés, particulièrement des ressources techniques supportant ses activités essentielles (core business), dans un contexte de concurrence avec des projets à haute visibilité d'autres donneurs d'ouvrage.

La fin du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine a constitué 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. Grâce à son équipe multidisciplinaire, le modèle d'affaires de PJCCI est basé sur une solution clé en main, qui couvre tous les aspects requis à une saine gestion d'infrastructures majeures.



Le modèle d'affaires de la Société permet :

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

La bonification des responsabilités de la Société, comme relaté ci-après, lui permet de maintenir l'expertise pointue 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.

Pour réaliser sa mission et sa vision, PJCCI doit demeurer une organisation attrayante, inclusive et en constante évolution. À cet effet, PJCCI met en œuvre des actions pour stimuler le leadership, le développement et l'engagement de ses employés dans un environnement innovant, tout en assurant un climat de bienveillance et de collaboration.

PJCCI poursuit la mise en place de plusieurs initiatives, qui se résument en priorités de gestion, afin de :

1. Maintenir la capacité du plan de main-d'œuvre (PMO) dynamique, en utilisant notamment comme leviers le développement des compétences individuelles et collectives, et l'évolution des pratiques de gestion et du leadership au sein de l'organisation, tout en poursuivant la mise en œuvre du plan de relève 2023-2025;
2. Poursuivre les activités visant à faire évoluer la culture organisationnelle fondée sur ses valeurs et à faire vivre la marque employeur à l'interne « Ensemble, ON CRÉE – LE LIEN », en s'appuyant sur les éléments distinctifs qui reflètent l'expérience-employé vécue dans l'organisation, comme les pratiques de reconnaissance et l'appropriation des valeurs organisationnelles;
3. Utiliser l'incitatif à l'action de la marque employeur externe « TRAVERSEZ – CHEZ NOUS » dans les communications externes depuis l'été 2024 en vue de démarquer PJCCI comme employeur de choix;
4. Établir et déployer les plans d'action corporatifs afin de répondre aux priorités gouvernementales suivantes:
 - + L'équité, la diversité et l'inclusion, afin de bâtir une fonction publique diversifiée (multiculturalisme) et inclusive (équité en matière d'emploi);
 - + La santé et le mieux-être au travail (notamment en obtenant annuellement la Reconnaissance Entreprise en santé);
 - + La prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail;
 - + Le développement des compétences du personnel, notamment dans un environnement de plus en plus numérique;
5. Actualiser annuellement le plan d'équité salariale, à la suite de la complétion du plan initial et à son affichage en mai 2024.



À la suite de la revue de ses besoins de main-d'œuvre, PJCCI souhaite conserver les expertises pointues et diversifiées qui font sa force, lui permettant d'appuyer le gouvernement dans de nouveaux mandats.

À cet effet, un nouveau mandat et un nouvel actif ont été confiés à PJCCI. Dans un premier temps, comme mentionné au paragraphe 4.2.1.10, un protocole d'entente (MOU) a été signé avec LICC en vertu duquel PJCCI soutiendra LICC durant la phase exploitation, entretien et réhabilitation du projet du CPSDC. De plus, à la suite de l'acquisition de la structure du pont de Québec par le gouvernement du Canada, PJCCI s'est vu confier la propriété et la gestion de cet ouvrage. Au cours de l'année 2025-2026, les ressources assignées au projet de déconstruction du pont Champlain d'origine ainsi que celles assignées au CPSDC seront partagées pour effectuer et intégrer les nouvelles activités liées au pont de Québec.

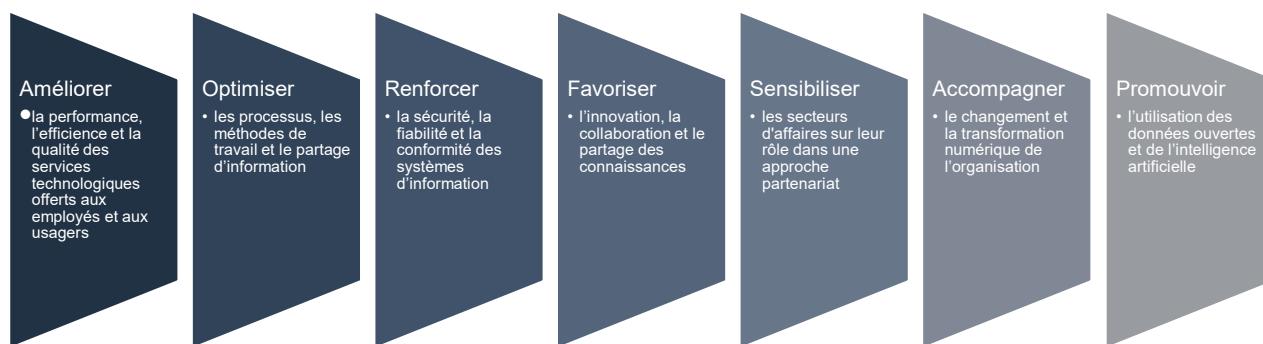
Les conventions collectives des deux syndicats, soit le Syndicat des travailleuses et travailleurs (CSN) - cols bleus et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4102 - cols blancs, ont été renouvelées jusqu'au 31 décembre 2025. Tous les employés sont couverts par des programmes et divers avantages sociaux, incluant 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.

Santé et sécurité au travail (SST) – PJCCI a mis en place un programme de gestion de la santé et sécurité au travail qui démontre son engagement dans l'implantation d'une culture « Zéro Blessure par choix ». En collaboration avec le Comité local SST, la direction, SST structure la gestion de la SST par des processus, procédures et instructions de même que des formations afin d'atteindre le niveau de maturité « indépendant » selon la courbe de Bradley. 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 de chacun, tel que le maître d'œuvre, le surveillant des travaux et 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, s'assurant ainsi que ceux-ci possèdent un niveau de culture SST qui correspond à ses exigences.

Ressources informationnelles (RI) – La Société est propriétaire de ses actifs technologiques. Elle en assure la gestion via des contrats de support et d'entretien et assure leur évolution.

Dans le cadre des risques « *Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion* » et « *Sécurité des systèmes d'information* »; ainsi que du programme Convergence qui visait à cartographier et optimiser en mode agile l'ensemble des flux d'informations et leur interopérabilité, plusieurs apprentissages ont été documentés. Il s'agit principalement d'écart à l'architecture d'entreprise qui ne permettent pas de diminuer la lourdeur administrative en utilisant le plein potentiel des solutions technologiques en place. Basé sur ces apprentissages et une volonté à aligner les RI aux orientations stratégiques pour soutenir sécuritairement les opérations et la prise de décisions, une vision des RI a été adoptée et se déclinera en trois chantiers numériques dans le cadre du plan directeur en RI 2024-2027.

Les objectifs du plan directeur en RI sont :



Le plan directeur en RI se déclinera donc en trois chantiers qui seront co-réalisés comme suit :



Régime d'audit de conformité et de performance – L'auditeur de PJCCI est le vérificateur général du Canada qui effectue un audit annuel des activités de la Société en conformité avec la LGFP.

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.

PJCCI développe des plans d'audits internes de performance de ses opérations. Pour les réaliser, PJCCI retient les services de firmes externes. Une nouvelle planification quinquennale d'audits internes pour la période 2024-2029 a été élaborée au cours de l'exercice 2024-2025.

3.2 ENJEUX

La gestion des risques est un processus essentiel pour toute organisation souhaitant identifier, évaluer et atténuer les menaces potentielles qui pourraient affecter ses objectifs et ses opérations. En situant les enjeux organisationnels, la gestion des risques permet de comprendre les vulnérabilités et les opportunités qui existent au sein de l'organisation, ce qui inclut l'analyse des facteurs internes et externes qui pourraient influencer la performance de l'organisation. En gérant efficacement ses risques, la Société peut non seulement minimiser les impacts négatifs potentiels, mais aussi capitaliser sur les opportunités pour améliorer sa résilience et sa performance. La Société peut aussi mieux prioriser les ressources et les efforts en fonction de la probabilité et de l'incidence des risques identifiés, permettant ainsi une allocation plus stratégique et efficace des ressources. La gestion des risques est donc un outil stratégique qui aide la Société à naviguer dans un environnement complexe et incertain, en assurant une meilleure compréhension des enjeux organisationnels et en permettant une gestion proactive de leur impact sur l'organisation. Basé sur sa gestion de risques, la Société a identifié les trois enjeux suivants :



Facteurs externes :

Villes sans voiture, projets immobiliers, opposition des parties prenantes et changements climatiques

- [9] Relations avec les partenaires, les parties prenantes et la collectivité
- [19] Niveau de connaissance et résilience des infrastructures



Capacité de réalisation des investissements :

Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée externe, priorisation et lourdeur administrative

- [15] Modèle de gestion
- [21] Gestion du portefeuille de projets planifiés et en cours
- [28] Financement et crédits parlementaires



Évolution numérique sécuritaire et efficiente :

Outils technologiques pour augmenter la visibilité, la productivité et cybersécurité

- [59] Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion
- [60] Sécurité des systèmes d'information

Facteurs Externes – Les structures gérées par PJCCI devront s'adapter à l'évolution et à la transformation des différents modes de mobilité. Des ajustements à son programme d'investissement pourraient donc être requis.

Dans la grande région métropolitaine de Montréal, les autorités municipales et le gouvernement du Québec ont de grands projets d'infrastructures en cours ou en planification, dont les travaux au tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine, au pont de l'île-aux-Tourtes et sur l'autoroute Ville-Marie. Le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure, qui débutera en 2025, s'ajoute à la liste des grands projets. Ces projets majeurs viendront perturber la mobilité des usagers au cours des prochaines années.

Les consultations des partenaires et parties prenantes occupent une place de plus en plus importante dans la planification des projets. Cette démarche est désormais un incontournable pour obtenir leur acceptabilité sociale.

Une coordination étroite entre les acteurs de la grande région de Montréal est requise pour minimiser les impacts sur la mobilité et c'est dans cet esprit que PJCCI participe aux comités de Mobilité Montréal.

Au cours des prochaines années, plusieurs projets planifiés par PJCCI nécessiteront des ententes importantes avec des tiers. Il sera primordial de conclure ces ententes au moment opportun pour ne pas impacter les échéanciers.

Les changements climatiques et la possibilité d'un événement sismique constituent également des enjeux que devra adresser PJCCI, par le biais de son plan de résilience des actifs.

Capacité de réalisation des investissements – Le volume de travaux dans la grande région métropolitaine de Montréal ainsi que la pénurie de main-d'œuvre sur le marché font en sorte que PJCCI doit concurrencer avec les autres employeurs et donneurs d'ouvrage pour embaucher et retenir du personnel ainsi que pour attribuer des contrats aux firmes de génie-conseil et entrepreneurs afin d'exécuter son programme de travaux, et ce, à juste prix.

Sur le plan financier, PJCCI a une capacité et une autorité de production de recettes limitées. La source de son financement provient en presque totalité des crédits parlementaires. En dépit des investissements importants effectués au cours des dernières années, PJCCI devra obtenir le financement prévu au plan d'entreprise afin d'assurer la pérennité de nos 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 un impact possible sur la mobilité.

La Société collabore avec LICC et ECCC (dans le cadre du PASCF) 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 réalise des études d'avant-projet pour des projets « en évaluation », projets qui permettraient d'ajouter de la valeur au réseau routier ou aux terrains et répondant à des besoins identifiés par des partenaires ou des parties prenantes.

Pour ce qui est des projets environnementaux pour la gestion des 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 financement à long terme des systèmes de confinement sur une période de 15 ans, ayant débuté en 2016-2017, est impératif.

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

Évolution numérique sécuritaire et efficiente – Dans un contexte où l'innovation est au cœur des valeurs de la Société et où la vision est de devenir un chef de file en gestion d'infrastructures majeures, le virage numérique est essentiel mais les enjeux sont multiples et complexes. Pour que l'organisation puisse s'engager dans ce parcours numérique, il est essentiel de considérer plusieurs aspects clés, incluant la gouvernance des données, la cybersécurité et l'adoption d'une nouvelle culture numérique.

Afin de bien gérer ses enjeux, la Société s'est dotée d'un plan directeur en ressources informationnelles découpé en trois chantiers numériques, énumérés à la section 3.1.2.



SECTION 4

OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS

4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS PRÉVUS

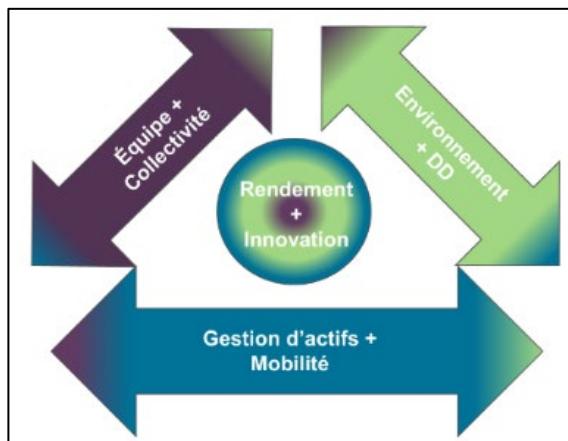
4.1 OBJECTIFS

Le plan d'entreprise intègre des nouvelles réalités qui pourraient avoir un impact sur les investissements futurs, afin d'assurer que les infrastructures gérées par PJCCI répondront aux besoins actuels et futurs dans une perspective de développement durable. Plusieurs projets proposés démontrent qu'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, la résilience et la fonctionnalité des ouvrages dans un contexte où l'acceptabilité sociale est devenue un impératif à la réalisation des projets et où l'impact des changements climatiques est omniprésent.

4.1.1 ARBRE STRATÉGIQUE - OBJECTIFS ET STRATÉGIES

Le plan stratégique 2025-2030 se décline en trois grands objectifs et quatre stratégies en soutien aux quatre thèmes.

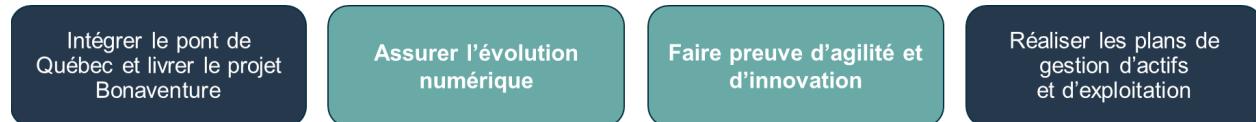
THÈMES



OBJECTIFS



STRATÉGIES



Afin de mesurer les résultats escomptés de son plan stratégique 2025-2030, PJCCI s'est dotée d'indicateurs de rendement qui adressent les trois objectifs de son plan. Ces indicateurs sont en cours d'implantation et évolueront en fonction des réalités, défis et enjeux à venir de la Société.

L'annexe 2 présente les indicateurs.

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, incluant la SFDD, la résilience aux changements climatiques et la carboneutralité.
- + 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 liées aux méthodes d'inspection, d'entretien et de construction, en plus de considérer les enjeux de réalisation et les investissements réalisés par nos partenaires, pour apporter des solutions intégrées pour les usagers.
- + Assurer la pérennité et la résilience des liens routiers ainsi qu'une mobilité sécuritaire et efficace, selon une approche de développement durable.

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

- + Le détail des interventions 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.
- + Une évaluation doit être faite quant à la pertinence du projet par rapport au mandat de la Société.

4.2 ACTIVITÉS

4.2.1 ACTIVITÉS LIÉES AUX STRUCTURES

4.2.1.1 Stratégie et axes d'intervention

Mobilité par la gestion d'actifs

La Société assure le déplacement efficace des personnes et des marchandises sur les infrastructures à travers plusieurs modes de transport et maintient une vue sur l'ensemble du réseau montréalais. Annuellement, 82 millions de passages véhiculaires et 700 000 passages en mobilité active sont effectués sur les actifs de la Société (en excluant le pont de Québec), contribuant grandement à l'économie de la région métropolitaine. Selon Statistique Canada, les transports sont responsables pour 28 % des émissions globales de GES. La fluidité de la circulation et l'efficacité du réseau routier passent donc par une collaboration étroite entre PJCCI et ses partenaires.

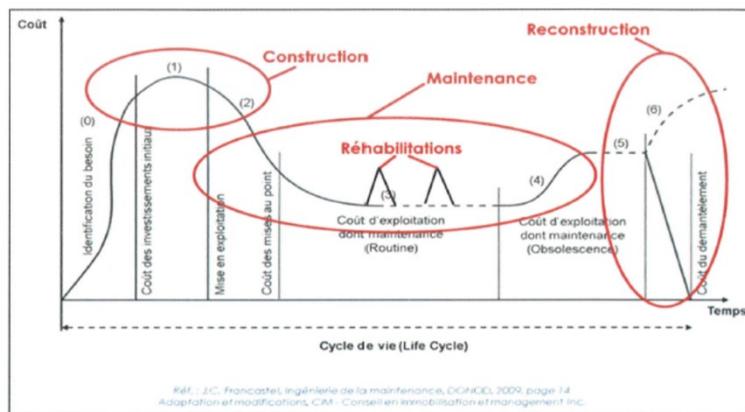
Afin d'optimiser la performance, la gestion des risques et les coûts d'entretien des infrastructures routières, PJCCI poursuit ses efforts pour bonifier de façon continue ses pratiques en gestion d'actifs en s'inspirant du modèle de l'Institute of Asset Management (IAM) et de la norme ISO 55000. PJCCI préconise une approche d'intégration transversale multidisciplinaire en gestion d'actifs où l'ensemble des directions contribue à la création de données de qualité et au partage des connaissances. Les pratiques de gestion d'actifs de la Société permettent l'intégration des besoins de pérennité structurale et de fonctionnalité des infrastructures requis à court, moyen et long terme afin d'assurer un niveau de service adéquat aux usagers. Son plan stratégique en gestion d'actifs (PSGA), lequel est révisé sur une base annuelle, assure

l'implantation des meilleures pratiques de l'industrie et l'atteinte des plus hauts standards en matière de gestion d'actifs.

Les objectifs prioritaires de PJCCI en termes de mobilité sont les suivants :

- + Assurer un niveau de service fiable et compatible avec les réseaux de ses partenaires;
- + Assurer la pérennité des infrastructures routières existantes, réduisant ainsi les besoins de reconstruction et leur impact sur l'environnement;
- + Répondre à l'émergence des modes de transports alternatifs et intelligents;
- + Bonifier le niveau de service du réseau de mobilité active en améliorant la connectivité, la sécurité et le confort des usagers tout en s'adaptant aux nouvelles tendances de mobilité innovantes;
- + Assurer l'intégration des véhicules automatisés et connectés par une communication efficiente avec les usagers.

L'optimisation des investissements dans la réfection et le remplacement de structures passe par une connaissance approfondie et centralisée des données qui doivent être utilisées au moment opportun dans la prise de décision. A cet effet, la Société développe actuellement une approche de modélisation BIM (Building Information Modeling) de ses structures, de façon à centraliser l'ensemble des données pertinentes.



Réf. : JC Francastel, Ingénierie de la maintenance, DUNOD, 2009 page 14
Adaptation et modifications, CIM Conseil en immobilisation et management Inc.

En plus du programme de réfection majeure afin d'assurer la pérennité des infrastructures et la mobilité des usagers, les investissements suivants sont prévus pour bonifier l'offre de services en mobilité :

- + Ajout de deux liens de mobilité active dans le cadre de la reconfiguration de l'autoroute Bonaventure (financement accordé au budget fédéral 2023);
- + Transfert des cyclistes vers le tablier principal de l'Estacade (budget inclus dans le programme Héritage Champlain du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine);
- + Connexion de la piste multifonctionnelle du pont SDC à la piste La Riveraine à Brossard en collaboration avec LICC (projet également inclus dans Héritage Champlain).

Équipe et collectivité

En tant que gestionnaire d'infrastructures majeures dans la région de Montréal et de Québec, la Société contribue à l'activité économique et participe au rayonnement des collectivités locales et régionales, tel qu'expliqué à la section 3.

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 suivant les vocations établies lors de consultations publiques tenues en 2019. Les trois sites sont situés sur les rives à l'île des Sœurs et à Brossard, et sur la digue de la VMSL.

Environnement et développement durable

La Société est engagée à limiter l'impact de ses projets sur l'environnement et la biodiversité par des mesures d'atténuation. De plus, elle participe activement à la préservation et à la valorisation des écosystèmes à proximité des ouvrages tout en assurant la résilience des actifs aux impacts des changements climatiques.

PJCCI vise principalement à :

- + Implanter un SGE par une approche décentralisée;
- + Assurer la protection de la biodiversité sur et aux abords des actifs;
- + Assurer le fonctionnement optimal des systèmes de confinement du secteur Bonaventure;
- + Assurer la traçabilité des sols et des matières résiduelles;
- + Élaborer un plan de résilience des infrastructures aux impacts des changements climatiques;
- + Élaborer un plan de réduction des GES en fonction des objectifs du gouvernement;
- + Assurer la réalisation de sa SSD 2023 à 2027.

Le développement durable fait partie intégrante de la mission de PJCCI, et il est intégré aux processus de gouvernance orientant la gestion administrative et opérationnelle des actifs.

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. PJCCI ne peut se baser seulement sur les codes de conception ; elle doit innover et interpréter les codes et normes actuels, d'où l'importance de la recherche appliquée.

La déconstruction du pont Champlain d'origine offrait à PJCCI une occasion unique de mettre en place un programme de recherche appliquée qui a permis de sélectionner 12 projets de recherche à la suite d'un appel de propositions pancanadien. Menés par différentes entités de recherche canadiennes, ces projets permettront de faire évoluer de façon significative la connaissance en lien avec la performance et la durabilité des infrastructures. Les apprentissages tirés de ce programme permettront à PJCCI de :

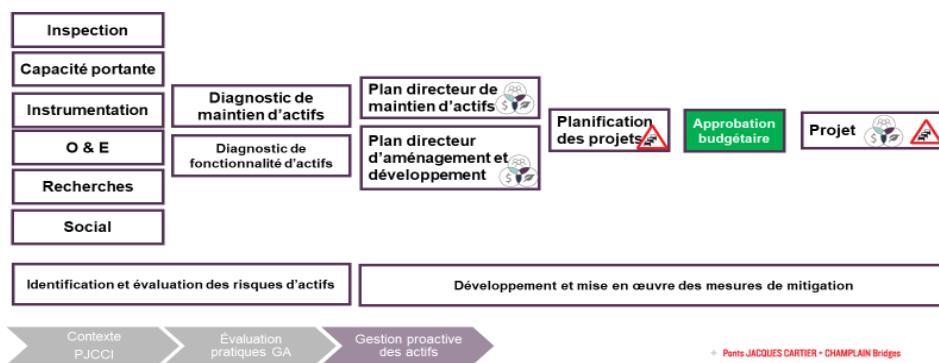
- + Développer des techniques novatrices;
- + Améliorer la durabilité des infrastructures sous sa responsabilité.

4.2.1.2 Programmes de maintien d'actifs

Les meilleures pratiques de gestion d'actifs sont mises en œuvre avec différents outils d'aide à la décision et l'utilisation de cadres de gestion qui permettent d'établir les activités de planification, de maintien, d'entretien et d'opération des actifs. Cet encadrement est réalisé par la mise en place d'une approche systémique de gestion d'actifs.

Approche systémique – Un diagnostic de maintien d'actifs assure d'abord l'intégration des données d'inspection, d'études de capacité portante, d'instrumentations et d'autres études spécialisées. Ce diagnostic permet de dresser un bilan complet d'état et de comportement d'un actif. Un diagnostic de fonctionnalité d'actifs assure ensuite l'intégration des données de mobilité, d'intégration urbaine, environnementales, de développement durable et socioéconomiques. Une fois combinés, ces deux diagnostics mènent à l'élaboration d'un plan directeur d'investissement à moyen et à long terme visant à assurer la sécurité, la pérennité et la fonctionnalité de l'actif tout au long de son cycle de vie. Enfin, le plan directeur permet de planifier les projets et les investissements majeurs. Ces projets sont par la suite réalisés par les équipes techniques à la suite de la planification.

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



Le tableau suivant présente les durées de vie considérées pour certains éléments des différents actifs.

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
STI (feux de voies, PMV, barrières)	10 à 20

Les stratégies typiques de maintien d'actifs de PJCCI se résument comme suit :

Tablier – La pérennité d'un tablier est d'abord assurée par le maintien de l'état du pavage, ce qui permet de maximiser son étanchéité et l'efficacité du drainage. Pour un tablier muni d'une membrane d'étanchéité, les travaux de pavage sont réalisés de façon à protéger et réutiliser celle-ci. Les systèmes de drainage du tablier, incluant les joints de dilatation, sont maintenus étanches protégeant ainsi les éléments sous-jacents des dommages causés par les sels de déglaçage. Le tablier est maintenu par des cycles de travaux de

réfection locale. Enfin, le remplacement complet d'un tablier est préconisé lorsque la fréquence et la quantité des réfections locales requises le justifient. Selon les besoins, le remplacement d'un tablier est combiné avec des bonifications de fonctionnalité.

Chaussées au sol – Le maintien des chaussées au sol, incluant les fondations et le pavage, est similaire à celui d'un tablier. La fréquence des travaux de planage/pavage est établie selon les volumes d'utilisation. La reconstruction de chaussées au sol peut être combinée à des bonifications de fonctionnalité.

Charpente métallique, revêtement de protection et appareils d'appuis – Pour ce qui est de la charpente métallique, des critères d'intervention conservateurs sont utilisés pour cibler les réparations requises et corriger les défauts dus à la corrosion. Les réparations d'acier comprennent le remplacement complet du revêtement de protection dans la zone d'intervention.

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 pour ces travaux, des matériaux de haute qualité et des méthodes robustes sont préconisés.

La capacité portante des structures métalliques est maintenue à un niveau permettant de résister aux charges normales de service tout en permettant l'ajout de charges temporaires, notamment 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.

Les appareils d'appuis sont maintenus afin de permettre une dilatation adéquate des ouvrages. Certains types d'appareils 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 des éléments de béton sont primordiaux afin de limiter la contamination de l'armature par les sels de déglaçage. Lorsque des défauts surviennent, des réparations locales sont réalisées pour ralentir la détérioration de l'armature. Dans les cas de perte importante d'armature, l'installation de précontrainte extérieure pour rétablir la capacité portante perdue est préconisée. Dans les cas de dommages trop importants, des remplacements complets de poutres doivent être réalisés.

Fondations – La stratégie de maintien des fondations, soit les piles et culées, consiste en des interventions d'entretien préventif, des réparations ciblées et 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. L'écaillage permet de prévenir des chutes de béton. Les réparations ciblées (réparations locales, injections de fissures) visent à optimiser la vie utile des piles. Les réfections majeures sont généralement réalisées par un gainage complet qui rétablit l'état d'origine des piles ou les renforcent. 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 pannes.

Systèmes de transport intelligent (STI) – Afin d'optimiser la mobilité et la sécurité, divers équipements liés à un système intégré de gestion de la circulation (SIGC), tels que des caméras de surveillance, des feux de voies, des barrières automatisées, des panneaux à messages variables et des panneaux d'avertissement dynamiques sont déployés et maintenus sur le réseau de PJCCI. Les STI sont modifiés selon les observations sur le réseau, les données de comptage ainsi que les données liées aux accidents. Ils sont également mis à jour en fonction de l'évolution des technologies.

Fonctionnalité d'actifs – Le maintien et le développement de la fonctionnalité des ouvrages en termes de mobilité, d'intégration urbaine et de sécurité sont intégrés aux plans d'investissements de PJCCI. La mobilité est essentielle au transport des marchandises et au déplacement des personnes en tenant compte des modes émergents comme la micromobilité. L'intégration urbaine assure une cohérence des ouvrages avec l'environnement bâti. La sécurité est assurée par les corps policiers, les réseaux de surveillance, les installations dissuasives ainsi que la signalisation préventive.

4.2.1.3 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, d'appareils d'appui et de piles en béton, et ce, sur une période d'environ 25 ans.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Inclus aux programmes d'acier et de béton décrits ci-dessous.

Acier, peinture et appareils d'appui



La stratégie d'investissement à long terme prévoit d'abord un cycle de travaux de réfection de l'acier combiné à des retouches de peinture, suivi d'un programme de remplacement complet du revêtement.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Poursuivre les retouches de peinture de la charpente métallique (sections 4, 5 et 6).
- + 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 le remplacement des appareils d'appui par des isolateurs sismiques.
- + Poursuivre les études d'avant-projet pour les travaux d'acier et de peinture (sections 2, 3 et 8).

Piles en béton



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

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Poursuivre les travaux de réfection des piles 23 et 26 (section 7), incluant le renforcement sismique.

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

Dans une optique de pérennité 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 est en évaluation et non financée.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Réaliser la réfection du Pavillon pour en assurer la pérennité et la résistance sismique incluant des travaux structuraux intérieurs, la réfection de l'enveloppe du bâtiment, l'ajout de systèmes mécaniques et le drainage.

Tablier

Toujours dans l'optique de conservation de l'ouvrage au-delà de 150 ans, un second 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 date de 2001 (tronçon sud) et de 2002 (tronçon nord), permettront de maintenir celui-ci jusqu'en 2065. Cet horizon est établi afin d'optimiser les quantités d'interventions requises pour le maintenir, et prévoir son remplacement au moment optimal pour le maintien du pont à très long terme. Le maintien de la pérennité ainsi que la bonification de la fonctionnalité de la piste multifonctionnelle et du trottoir permettront à PJCCI de répondre aux besoins grandissants des usagers de mobilité active.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Réaliser les travaux de planage et de pavage du tablier du pont et des voies au sol aux approches.
- + Effectuer les réparations locales et application d'un imperméabilisant au niveau de la piste multifonctionnelle et du trottoir.
- + Améliorer la piste multifonctionnelle.

Secteur Montréal

Les portiques de béton de l'approche nord n'ont pas subi d'interventions majeures depuis l'inauguration du pont en 1930. Leur reconstruction est prévue à partir de 2031 et ces travaux permettront également d'améliorer la mobilité, l'intégration urbaine et la sécurité du secteur.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Poursuivre les études d'avant-projet et réaliser la conception détaillée des travaux de remplacement des portiques de béton.

- + Poursuivre les études d'avant-projet et réaliser la conception détaillée des travaux de reconfiguration de l'approche nord du pont. (Projet « en évaluation », volet construction non financé.)

Secteur Longueuil

L'approche sud du pont Jacques-Cartier prend racine à la convergence d'importantes infrastructures autoroutières dans un environnement adjacent au centre-ville de Longueuil, actuellement en développement. La trame urbaine de ce secteur évoluera grandement d'ici 2035, par l'ajout de nombreux édifices résidentiels, commerciaux et communautaires. PJCCI et la Ville de Longueuil collaborent à la transformation de ce secteur.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Déconstruire le bâtiment d'origine de la direction, Opérations et entretien et aménager des aires en périphérie

Équipements d'illumination

Depuis 2017, des équipements d'illumination interactifs sont installés sur la structure iconique du pont (section 7). La durée de vie utile initialement estimée pour ce système est de 10 ans, et PJCCI vise à le maintenir en place pour 3 années supplémentaires, en vue du 100^e anniversaire du pont en 2030. De plus, une évaluation est en cours pour prolonger de 10 ans la durée de vie du système actuel.

Pour la sécurité des usagers circulant sous le tablier de la section 8, le système d'éclairage fonctionnel et d'illumination de la structure sera remplacé. Diverses améliorations au système d'illumination de la structure seront étudiées.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Réaliser la conception et débuter les travaux pour le maintien et la mise à jour du système de mise en lumière de la section 7 du pont afin d'en assurer le fonctionnement au-delà du centenaire de l'ouvrage.

Équipements de surveillance

Des caméras sont en place sous le tablier. PJCCI prévoit bonifier les systèmes de surveillance.

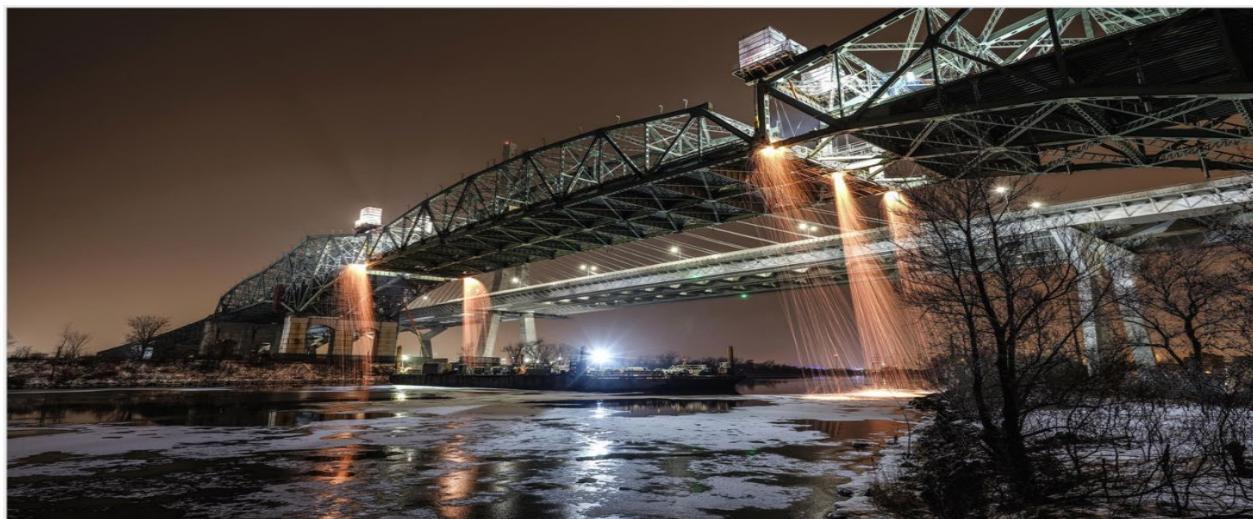
Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Débuter la conception pour augmenter la couverture de surveillance et installer des dispositifs de contrôle.

100^e anniversaire du pont Jacques-Cartier

Ce projet vise à souligner le centenaire du pont en 2030.

4.2.1.4 Héritage Champlain



Énoncé de vision

Documenter et bonifier nos connaissances du pont Champlain d'origine afin de partager l'expérience acquise avec la communauté technique et autres organismes.

Travaux prévus

Le programme Héritage Champlain prévoit l'aménagement des terrains libérés en berges par la déconstruction du pont Champlain d'origine et le transfert des voies cyclables de l'Estacade sur son tablier principal. PJCCI s'est engagée à créer des lieux publics uniques basés sur les consultations publiques tenues en 2019 qui ont permis de déterminer les quatre orientations d'Héritage Champlain : Connectivité, Appropriation, Biodiversité et Mémoire.



Une piste multifonctionnelle a été aménagée sur le pont SDC, qui relie directement Montréal et Brossard et consolide le réseau cyclable existant. Les travaux de déconstruction du pont Champlain d'origine étant complétés, PJCCI réalisera, à la demande de LICC, la construction du dernier tronçon raccordant le réseau cyclable local existant à cette piste multifonctionnelle, pour permettre aux usagers en provenance de Brossard et des municipalités avoisinantes d'accéder facilement à la piste du pont SDC.

4.2.1.5 Pont de Québec



Depuis septembre 2018, PJCCI a été sollicitée par LICC pour analyser différents dossiers et études relatifs au pont de Québec, notamment quant à son état et aux besoins d'investissements en fonction de la documentation disponible. Plus récemment en 2022, PJCCI a travaillé en étroite collaboration avec LICC en offrant son soutien grâce à son expertise de gestionnaire d'infrastructures majeures dans les activités de diligence raisonnable préalables à l'acquisition du pont de Québec par le gouvernement du Canada.

Le 15 mai 2024, le premier ministre Justin Trudeau annonçait la conclusion d'une entente de rétrocession avec le CN en vue de rapatrier cette infrastructure essentielle et historique au gouvernement fédéral et d'en assurer la viabilité à long terme. Dans cette optique, le 12 novembre 2024, le CN transférerait à Sa Majesté du chef du Canada la structure du pont de Québec, à l'exception du tablier ferroviaire lequel demeure la propriété du CN. Le tablier routier et la piste polyvalente, quant à eux, demeurent sous la responsabilité du MTMD. Le même jour, Sa Majesté céderait à PJCCI la propriété et la gestion de cette structure emblématique.

La présente section résume les activités prévues par PJCCI pour assurer la pérennité du pont de Québec afin que cet ouvrage, plus que centenaire, soit pleinement fonctionnel et attrayant, aujourd'hui et demain.

Comme pour toutes les infrastructures dont PJCCI est responsable, le pont de Québec est géré de façon transversale et collaborative par la contribution de toutes les directions de l'équipe multidisciplinaire de PJCCI, qui assurent la réalisation de son programme d'investissement sur une période de 25 ans.

Malgré le fait que la gestion du pont de Québec correspond à ce que l'équipe de PJCCI réalise déjà sur les ponts Jacques-Cartier, Honoré-Mercier et les autres infrastructures dont elle est responsable, plusieurs facteurs ou enjeux sont propres à cette infrastructure dont le transfert requiert des connaissances, les particularités de l'ouvrage, la cogestion à trois partenaires et le nouveau rôle de la Société à titre de propriétaire de l'actif (sujet aux exceptions décrites ci-dessus quant aux tabliers ferroviaire et routier). En conséquence, l'intégration de cet actif nécessitera des activités spécifiques regroupées en sept volets :

1. Intégration au modèle de gestion de PJCCI;
2. Élaboration des stratégies de gestion d'actifs et activités à court terme;
3. Intégration des principaux risques liés à la gestion de l'actif;
4. Mise en place d'une démarche participative qui inclut les relations avec les Premières Nations;
5. Intégration de l'actif à la SDD 2023 à 2027;
6. Intégration des informations aux systèmes administratifs et de ressources informationnelles;
7. Intégration des ressources (ETP) au PMO et nouvelles installations.

Les activités prévues sont résumées ci-dessous.

ACTIVITÉS :

1. Intégration au modèle de gestion de PJCCI

La structure du pont de Québec sera incluse au portfolio des actifs de PJCCI sous le même modèle de gestion collaborative déjà en place entre PJCCI et LICC.

2. Élaboration des stratégies de gestion d'actifs et activités à court terme

PJCCI a lancé à ce jour et lancera des appels de propositions pour des services professionnels afin de démarrer son programme de gestion de ce nouvel actif. Elle effectuera diverses analyses pour acquérir une meilleure connaissance de l'état actuel du pont et de son environnement.

- PJCCI a lancé un appel de propositions pour un contrat de services professionnels en gestion d'actif pour des inspections, des études de capacité portante et autres services connexes.
- PJCCI a également lancé un appel de propositions pour des services professionnels relatifs à la préparation de plans et devis pour des travaux ciblés et prioritaires de réfection et renforcement de la structure d'acier et des travaux de peinture.
- Dans le cadre de l'acte de cession du 12 novembre 2024, un contrat de réparation d'acier et de peinture entre le CN et l'entrepreneur Construction Injection E.D.M. inc. (déjà en cours) a été cédé à PJCCI. PJCCI prévoit une reprise des travaux sur le pont pour la saison 2025.
- PJCCI évalue les plans de travail de ses partenaires (CN et MTMD) afin d'optimiser la coordination et la réalisation de l'ensemble des activités.

Par ailleurs, PJCCI devra assurer une vigie structurale en lien avec le remplacement du tablier du MTMD, lequel est prévu à courte échéance.

3. Intégration des principaux risques liés à la gestion de l'actif

PJCCI mène ses activités à l'intérieur d'un cadre de gestion de risques éprouvé. Voici un résumé des principaux risques liés à l'intégration du pont de Québec au portfolio d'actifs de PJCCI ainsi que les principales mesures d'atténuation.

• Risque lié au niveau de la connaissance des infrastructures

Le transfert des connaissances liées à l'actif constitue un risque à atténuer. À cet effet, PJCCI envisage plusieurs mesures telles que :

- Rencontres de transfert d'information avec les parties concernées pour comprendre et intégrer la documentation technique antérieure;
- Récupération et intégration des archives transférées par le CN, et mesures de conservation.

Le transfert des connaissances, des activités ainsi que de l'historique du pont sera intégré aux outils d'information d'actifs et de ressources informationnelles de PJCCI.

• Risque lié aux relations avec les parties prenantes

Consciente de l'importance de cet actif dans la région de Québec, PJCCI a déjà dressé un inventaire des principales parties prenantes du secteur et prévoit la mise en place de plans de

démarche participative spécifiques, ainsi que l'intégration de ces parties prenantes à son registre partagé permettant de documenter les principales activités.

PJCCI souhaite également développer une relation de confiance et de collaboration avec les Premières Nations de cette région, comme elle le fait déjà dans l'ensemble de ses activités.

Enfin, la cogestion à trois partenaires (PJCCI, MTMD, et CN) peut occasionner des enjeux relatifs aux rôles et responsabilités entre les entités. Une entente de collaboration sera convenue entre les trois partenaires de cet actif pour assurer une cogestion agile appuyée d'une planification claire et d'une coordination efficace des travaux, afin de permettre le bon déroulement des activités de ces trois entités et une saine gestion de l'actif.

- **Risque lié au remplacement du tablier routier par le MTMD**

Considérant le remplacement éventuel du tablier routier par le MTMD, PJCCI verra à intégrer ce projet à l'ensemble des activités prévues tout en s'assurant de préserver l'intégrité de la structure.

En tant que propriétaire et gestionnaire de l'actif, PJCCI prévoit des rencontres de coordination avec les parties concernées afin d'identifier les mesures d'atténuation pertinentes.

PJCCI continue à identifier et à évaluer les risques liés à la propriété et à la gestion de l'actif et à mettre en place les mesures d'atténuation pertinentes. Ainsi, la présente liste de risques est préliminaire et sera bonifiée en fonction des analyses réalisées.

4. Mise en place d'une démarche participative incluant les relations avec les Premières Nations

En plus de sa gestion proactive d'actifs, PJCCI s'assure également de bien connaître l'actif dans son écosystème. Dans la région de Québec, la notoriété de PJCCI est à bâtir, et la collectivité doit être informée des activités prévues dans le cadre de la prise en charge du pont de Québec. Pour ce faire, la Société a déjà élaboré une démarche participative sommaire qui sera déployée dès 2025. PJCCI a identifié différentes parties prenantes à considérer, informer, voire rencontrer dans le cadre de la gestion du pont, incluant plusieurs acteurs issus des Premières Nations.

PJCCI vise à créer un climat de confiance avec les décideurs gouvernementaux, le milieu d'affaires, les Premières Nations et la population en présentant un plan clair de gestion de l'actif incluant les étapes à venir, échéanciers et mesures de mitigation en place. Enfin, la gestion tripartite de l'ouvrage peut générer de la confusion dans la population quant aux rôles et responsabilités de chacun. Des outils de communications sont prévus en ce sens.

5. Intégration de l'actif à la SDD 2023 à 2027

L'ajout d'une nouvelle structure à son portfolio exige certains ajustements à la SDD 2023 à 2027 de la Société, lesquels seront reflétés lors d'une mise à jour prévue être publiée en janvier 2025.

Cette mise à jour visera les objectifs suivants :

- ODD 10 : Faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones et prendre des mesures pour réduire les inégalités;
- ODD 13 : Prendre des mesures relatives aux changements climatiques et leurs impacts;
- ODD 15 : Protéger et rétablir les espèces, conserver la biodiversité canadienne.

6. Intégration des informations aux systèmes administratifs et ressources informationnelles

Ce nouvel actif sera graduellement intégré aux systèmes informatiques de la Société.

7. Intégration des ressources (ETP) au PMO et nouvelles installations

La Société peut intégrer ce nouvel actif à son portfolio, avec peu ou pas d'ajout d'ETP, dans la mesure où les activités et obligations demeurent similaires à la gestion des structures et à la gestion administrative actuelles. Toutefois, dans son nouveau rôle de propriétaire d'actif, la Société évaluera les besoins en ressources nécessaires. Par cette prise en charge, PJCCI peut également conserver au sein de ses effectifs les expertises pointues développées au cours des années.

Afin de suivre les travaux et développer un lien de confiance avec la population, les parties prenantes, les élus et les partenaires locaux, PJCCI prévoit mettre en place un bureau à proximité du pont de Québec. L'équipe de Québec pourra ainsi mieux coordonner les entrepreneurs et les firmes de génie-conseil, en plus d'assurer des relations de proximité avec la collectivité. Par une gestion matricielle, l'équipe de Québec sera également pleinement appuyée par la grande équipe multidisciplinaire de PJCCI localisée à son siège social de Longueuil.

4.2.1.6 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 critiques et visent à atténuer les mécanismes de dégradation affectant de façon importante leur pérennité. La majorité des investissements sont prévus au cours des 20 à 30 prochaines années, en vue de son maintien à long terme.

Piles en béton

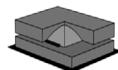


Les semelles des piles de béton sont les éléments les plus endommagés de l'ouvrage et un programme de réparation est requis afin d'assurer leur pérennité, priorisant les travaux selon leur pourcentage de détérioration.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Réparer les semelles des piles suivant la priorisation établie.

Appareils d'appui



L'Estacade comporte 870 appareils d'appui.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Remplacement sélectif des appareils d'appuis.

Tablier

Les poutres, les joints de dilatation et le pavage sont généralement en bon état. Des réparations locales seront réalisées sur ces éléments au cours des 20 à 30 prochaines années dans une visée de pérennité.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

- + Réparations locales au besoin.

4.2.1.7 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

Âgées de plus de 60 ans, certaines infrastructures du secteur Bonaventure ont atteint la fin de leur vie utile et ont déjà fait ou feront l'objet de travaux de réfection majeure ou de reconstruction. D'autres atteindront la fin de leur vie utile au cours des 10 à 30 prochaines années. La fin de vie utile de ces infrastructures devient une occasion d'arrimer la fonctionnalité et la vocation du secteur aux nouveaux corridors voisins.

Pour ce qui est des voies au sol des sections 11 et 12, PJCCI projette de les reconfigurer en boulevard à compter de 2025. Pour ce faire, les voies de circulation seront 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, ou corridor vert, sera ainsi libéré et sera doté de deux voies de mobilité active en site propre, de près de 2,5 km chacune. Le secteur sera verdi par la plantation de plus de 30 000 arbres, arbustes et vivaces, et la création d'aménagements favorables à la protection de la biodiversité.

Par ce projet, la Société maintiendra 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 passagers par année, cet axe essentiel de transport des marchandises vers le Port de Montréal pourra répondre aux besoins actuels et futurs, dans une optique de développement durable. La vitesse sera réduite à 50 km/h et des feux de circulation seront ajoutés, favorisant une mobilité efficace et sécuritaire pour tous les usagers.

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



Cette reconstruction représente également une occasion de bonifier les systèmes de gestion des eaux souterraines contaminées. Les travaux de stabilisation des berges prévus en 2024 et 2025 ont été complétés à l'automne 2024.

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

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

Pour ce qui est des voies élevées de la section 10, le tablier de type poutres-caisson doit être remplacé d'ici 10 ans. Afin de minimiser l'impact sur les usagers, il est opportun de synchroniser ces travaux avec les travaux de reconfiguration de l'autoroute en boulevard prévus au cours des cinq prochaines années. La vision à long terme pour cette section est en discussion avec la Ville de Montréal.

Suite à des récents relevés de dommages, la durée de vie résiduelle des structures de la section 13, à savoir le pont Clément et les viaducs S et AB, a été revue à la baisse et est maintenant estimée comme variant de 20 à 40 ans, si aucune intervention majeure n'est réalisée. Leur maintien et remplacement éventuel est recommandé en tenant compte de la reconfiguration de l'ensemble du secteur.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

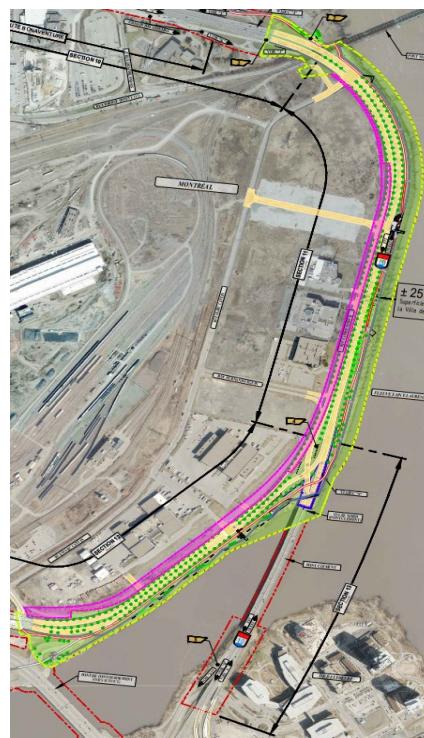
Section 13 - Tablier, culées, viaducs, chaussée, éclairage et structures de signalisation

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



Nouveau boulevard

- + Débuter les travaux de construction du boulevard en 2025-2026 pour les compléter en 2029-2030, incluant la promenade riveraine ainsi que les voies de mobilité, dans les sections 10, 11 et 12.



Section 12 - Terrains du Secteur ouest

- + Débuter la remise en état du site en 2030, travaux qui s'inscrivent dans l'aménagement et la végétalisation du secteur, en continuité avec la promenade riveraine. Le système de confinement et de traitement des eaux souterraines contaminées, en opération depuis 2017, demeurera fonctionnel tout au long de la réalisation des travaux.

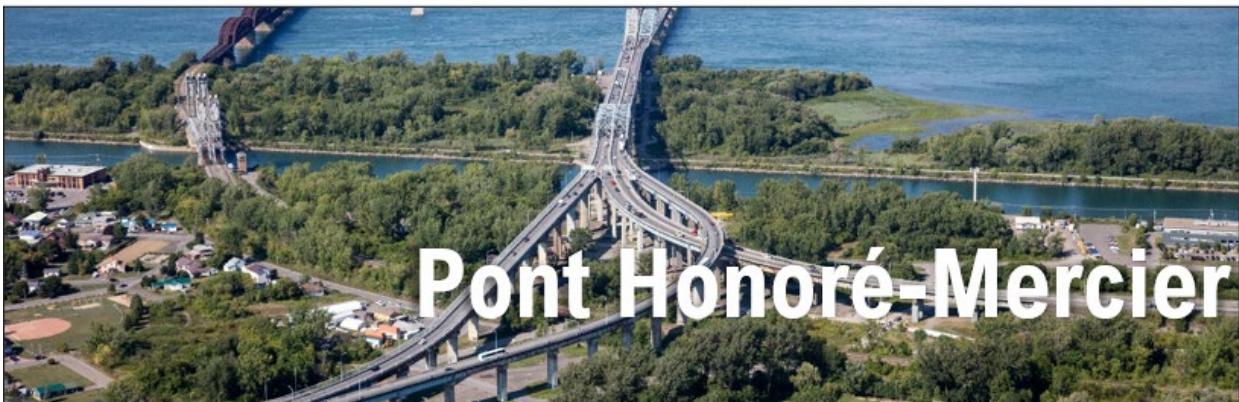


Section 10 - Tablier et piles

- + Réaliser les travaux de réparation de la dalle et des poutres de béton du tablier d'origine entre 2024 et 2026.
- + Réaliser les travaux de remplacement des quatre travées de poutres-caisson.



4.2.1.8 Pont Honoré-Mercier



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 sur cet ouvrage tient compte des conditions prévues au Décret C.P. 2675 de 1932 quant à l'emploi de la main-d'œuvre autochtone pour les travaux d'entretien et de réfection majeure. Une planification agile des travaux est faite en fonction de la capacité de la main-d'œuvre mohawk de Kahnawà:ke laquelle est également requise par le MTMD pour les travaux sur la partie provinciale du pont.

Sismique



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

Acier, peinture et appareils d'appui



Des cycles de réparation et de renforcement de la structure d'acier sont en cours depuis plusieurs années afin de maintenir l'intégrité de la structure et des études sont régulièrement entreprises pour mieux comprendre les mécanismes de dégradation présents. De plus, les cycles de remplacement complet de la peinture assurent son intégrité. Certains appareils d'appui présentent cependant des mouvements limités et seront remplacés à court et moyen terme 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, prolongeant leur durée de vie de 35 à 55 ans. Les fondations de certaines piles seront également renforcées afin d'augmenter leur capacité et leur résistance sismique. 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, un suivi régulier est réalisé pour détecter et corriger des déficiences possibles afin d'optimiser sa durée de vie. De plus, les travaux de resurfaçage exécutés aux 7 à 10 ans de même que le maintien de l'étanchéité de la membrane sous le pavage, du système de drainage et des joints assurent sa pérennité. Le remplacement du tablier de la travée 14-15 en aval, transféré du MTMD à PJCCI en 2021, est prévu en même temps que le remplacement du tablier du pont aval par le MTMD.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

+ **Remplacement des lampadaires** (transférés du MTMD en 2021)

- Remplacer les lampadaires sur le tablier, qui approchent de leur fin de vie utile.

+ **Parcours**

- Collaborer avec la communauté de Kahnawà:ke afin de créer un aménagement à l'approche du pont qui bonifiera le secteur au profit de la collectivité mohawk.

4.2.1.9 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

Inauguré en 1957, le tunnel de Melocheville a été construit de façon intégrée avec l'écluse de Beauharnois, qui fait partie du canal de Beauharnois de la VMSL. La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent prévoit conserver à long terme le canal et l'écluse. La reconstruction complète ou partielle du tunnel n'est donc pas envisageable, considérant l'impact sur le transport maritime, sa complexité et ses coûts.

PJCCI préconise ainsi une stratégie à long terme sur un horizon de 60 ans, et ce, 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 en béton sont en cours d'analyse afin de limiter les dommages en découlant.

Travaux majeurs prévus entre 2025 et 2030

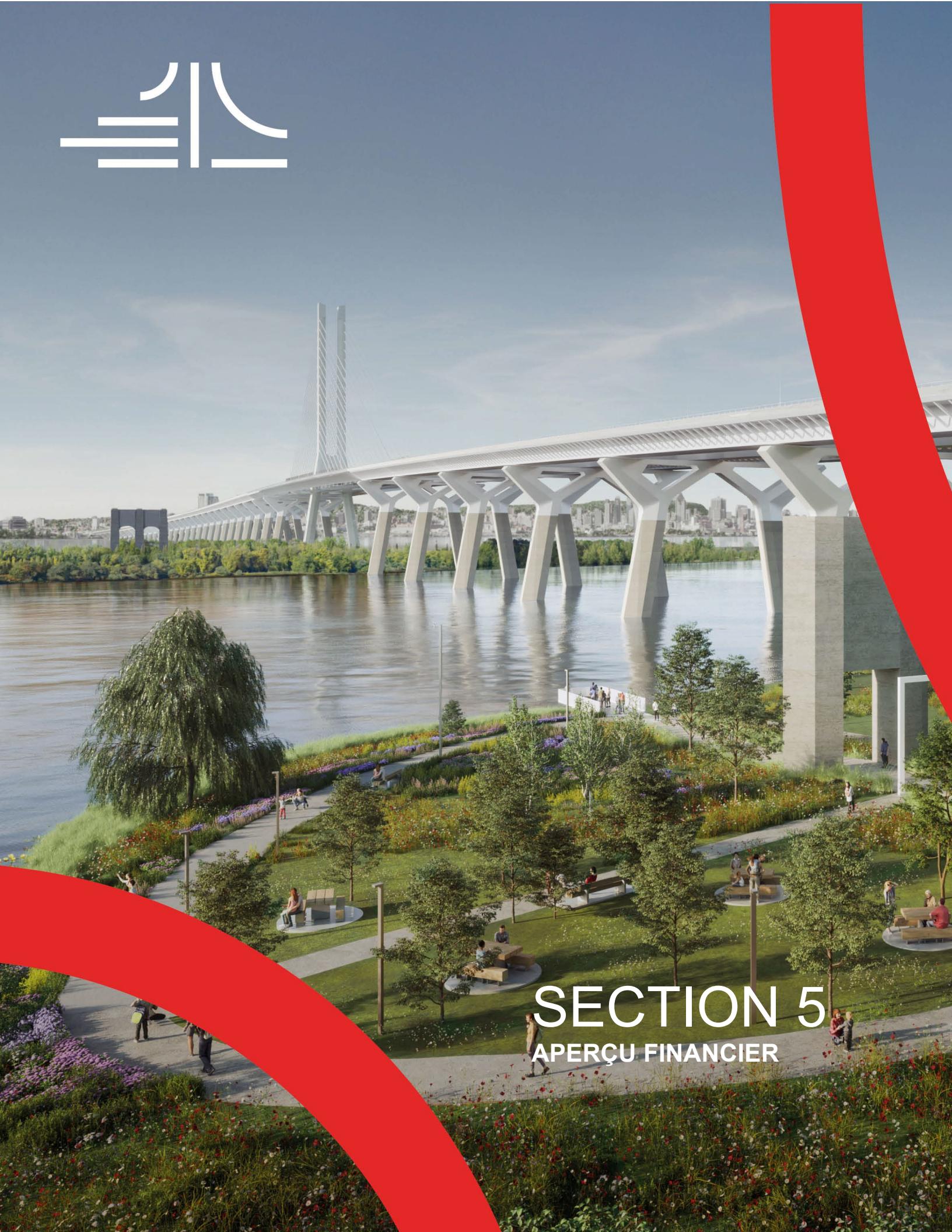
- + Remplacer le pont Ouest (P-113).
- + Remettre à niveau la chaussée des voies routières et réaliser d'autres travaux d'entretien mineur.
- + Réaliser la conception des travaux visant l'optimisation de la gestion des eaux.
- + Débuter les études d'avant-projet pour la mise à jour du système de pompage.

4.2.1.10 Pont Samuel-De Champlain



Le CPSDC 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.

En août 2023, 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 Convention relative au projet du SPSDC en période d'exploitation, d'entretien et de réhabilitation. Cette première entente a été prolongée jusqu'au 31 mars 2025 et une seconde entente à plus long terme est en discussion.



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.

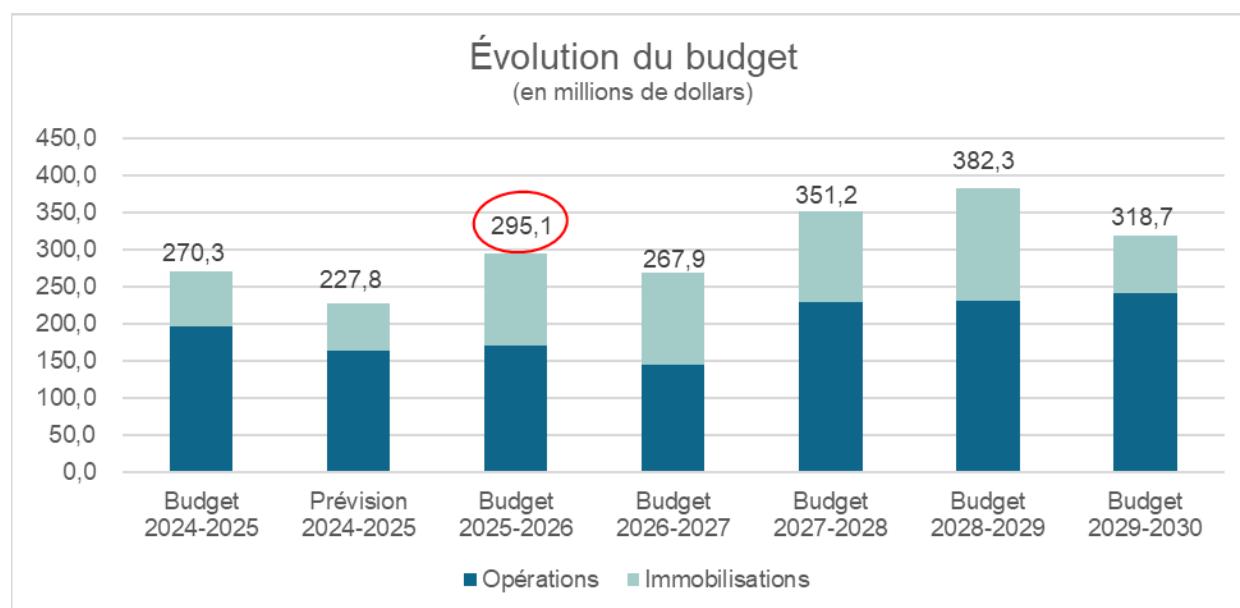
Le financement accordé à PJCCI couvre une période de cinq ans pour les travaux de base, soit de 2023 à 2028, et jusqu'en 2031-2032 pour le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure. Ce financement est accordé annuellement via des crédits parlementaires qui constituent la principale source 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 nouvelle demande de financement dans le cadre de la phase V du programme a été soumise et approuvée par le Conseil du trésor en novembre 2024.

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

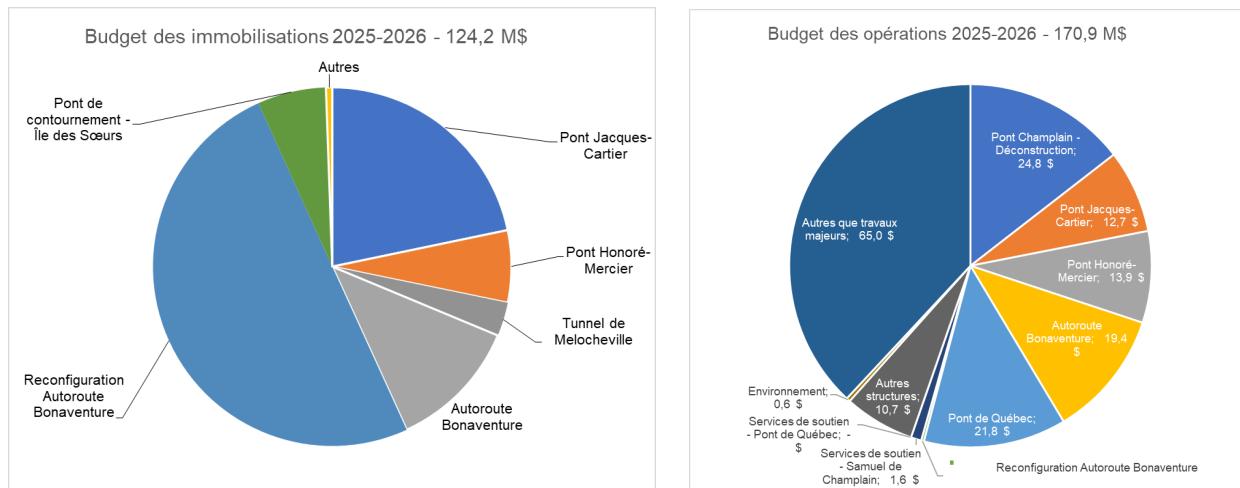
Pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2026, le budget des opérations (incluant l'entretien des structures) et le budget des immobilisations totalisent 295,1 M\$. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des budgets des cinq prochaines années en comparaison au budget et à la prévision financière 2024-2025.



La baisse du niveau d'investissement observée pour l'année 2026-2027 du plan quinquennal est principalement attribuable à la compléTION du dernier volet du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine soit, Héritage Champlain, prévue au cours de l'année financière 2025-2026.

La hausse du niveau d'investissement à partir de l'année financière 2027-2028 est principalement attribuable aux travaux de réfection des piles et de l'acier prévus sur le pont Jacques-Cartier, aux travaux de remplacement des poutres-caisson de l'autoroute Bonaventure, aux travaux de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure ainsi que des investissements croissants sur le pont de Québec.

Les graphiques suivants répartissent le budget des opérations et le budget des immobilisations 2025-2026 aux fins de financement selon les principales structures.



5.2.1 Budget des opérations

Le budget des opérations, totalisant 170,9 M\$ au 31 mars 2026, se compose principalement des charges d'entretien et déconstruction, de fonctionnement et d'administration. Ce budget est supérieur de 7,8 M\$ à la prévision financière de 163,1 M\$ au 31 mars 2025, 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 2025-2026 totalise 124,2 M\$ et est supérieur à la prévision financière au 31 mars 2025, au montant de 64,7 M\$. Cette augmentation de 59,5 M\$ est principalement attribuable au projet de renforcement d'acier sur le pont Jacques-Cartier et aux travaux de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure.

5.2.3 Crédits parlementaires

Les besoins de financement pour l'année 2025-2026 couvrant les budgets des opérations et des immobilisations totalisent 295,1 M\$. Déduction faite des autres revenus totalisant 3,9 M\$, le financement nécessaire reçu via des crédits parlementaires s'élève à 291,2 M\$. Il s'agit d'une augmentation de 23,3 M\$

(ou 9,2 %) par rapport au budget 2024-2025 de 267,9 M\$. Les crédits parlementaires au budget 2025-2026 sont également supérieurs à la prévision financière au 31 mars 2025, totalisant 225,4 M\$, ce qui représente une augmentation de 65,8 M\$ (ou 29,2 %) par rapport à cette même prévision.

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

Au budget 2025-2026, les paiements de transfert pour les charges d'exploitation s'élèvent à 173,9 M\$. À ces derniers s'ajoutent les paiements de transfert PASCF au montant de 14,9 M\$. Les crédits parlementaires pour les charges totalisent donc 188,8 M\$ pour l'année 2025-2026.

En ce qui concerne le budget des immobilisations 2025-2026, les paiements de transfert totalisent 124,2 M\$. Ils sont supérieurs de 51,0 M\$ ou 69,7 % par rapport à 73,2 M\$ au budget 2024-2025.

5.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Le budget 2025-2026 des actifs financiers totalise 74,8, M\$. Ce montant est supérieur de 12,5 M\$ comparativement à la prévision financière de 62,3 M\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025. Le budget 2025-2026 est de 19,3 M\$ inférieur au budget 2024-2025. 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 2025-2026 s'élève à 182,8 M\$ et représente une diminution de 9,6 M\$ comparativement à la prévision financière de 192,4 M\$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025. Les passifs fluctuent dans le temps en fonction de l'évolution du niveau des travaux, lequel est plus élevé en 2025-2026 que le niveau prévu en 2024-2025.

Les actifs non financiers du budget 2025-2026 totalisent 772,9 M\$ comparativement à 687,1 M\$ selon la prévision financière pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025. Cette augmentation de 85,8 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 ÉTAT DES RESULTATS

PJCCI dégage un excédent de l'exercice lié aux activités pour l'ensemble des exercices du présent budget 2025-2030. 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 2025-2026 s'élève à 191,8 M\$. Ce budget est inférieur de 19,1 M\$ comparativement à la prévision financière de 210,9 M\$ de l'exercice se terminant le 31 mars 2025. Cependant, il est plus élevé par rapport aux charges réelles de 140,5 M\$ de l'exercice se terminant le 31 mars 2024, en raison des charges d'administration ainsi que d'entretien et déconstruction 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 :

	Réel 2023-2024	Prévision courante 2024-2025 (1)	Budget principal 2024-2025	Budget pro forma					
				2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Total
CHARGES									
Entretien et déconstruction	142,1	164,3	201,4	172,1	147,2	235,2	238,1	250,8	1 043,4
Fonctionnement	4,3	9,0	8,1	8,8	8,5	8,7	10,6	11,0	47,6
Administration	19,9	25,6	25,2	28,3	30,1	29,8	31,2	30,2	149,6
Obligations environnementales	(25,8)	12,0	(10,6)	(17,5)	(26,2)	(26,1)	(18,8)	(5,4)	(94,0)
TOTAL DES CHARGES	140,5	210,9	224,2	191,8	159,6	247,6	261,1	286,6	1 146,6
Administration - immobilisations	0,1	0,1	0,1	0,1	1,6	0,1	0,1	0,1	2,1
TOTAL DU BUDGET	138,4	225,4	267,9	295,8	276,8	349,3	87,5	56,5	1 065,8
Pourcentage des charges d'administration sur le total du budget	14,4%	11,4%	9,5%	9,6%	11,5%	8,6%	35,8%	53,7%	14,2%

*Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

Explications des variations :

Entretien et déconstruction – Le budget 2025-2026 prévoit des charges de 172,1 M\$ en comparaison à l'exercice se terminant le 31 mars 2025, où PJCCI prévoyait consacrer 164,3 M\$ à l'entretien et à la 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 Sûreté du Québec (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 2025-2026 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 2025-2026 des charges d'administration totalise 28,3 M\$, soit une augmentation de 2,7 M\$ par rapport à la prévision financière 2024-2025. Les conditions du marché et la pénurie de main-d'œuvre exercent une pression à la hausse sur les coûts de différents contrats de services professionnels. Cette pression inflationniste explique principalement la hausse de 8,4 M\$ des charges d'administration par rapport à 19,9 M\$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2024.

Obligations environnementales – Le budget 2025-2026 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 HYPOTHÈSES

Lors 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 5 %, 5 %, 4 %, 4 %, 4 % ont été fixés pour les cinq années du plan d'entreprise et sont basés sur les taux d'inflation réels de 2023 pour les bâtiments non résidentiels, et sur les hausses importantes du coût de l'acier et du béton, tel qu'annoncé sur le site Internet 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 3 % pour les années 2025-2026 à 2029-2030. Ce taux est basé sur l'Indice des prix à la consommation de 2024.

5.6 FINANCEMENT

L'année 2025-2026 constitue la troisième année du cycle de financement quinquennal 2023-2028.

Le financement autorisé des dépenses d'opérations et d'immobilisations corporelles, après les reports de fonds approuvés, totalise 295,8 M\$ en 2025-2026 comparativement à 242,4 M\$ en 2024-2025. De ce financement, 24,8 M\$ sont consacrés à la déconstruction du pont Champlain d'origine, et 62,6 M\$ sont alloués au projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure pour la première année du plan d'entreprise.



The image shows a cyclist from behind, riding away on a bridge. The bridge has a metal railing and a concrete surface. A speed limit sign indicates a maximum of 20 km/h. The background features large, curved, metallic structures. Red horizontal bars are overlaid on the image, framing the top and bottom.

ANNEXES

ANNEXE 1 – STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

La Société - PJCCI a été constituée en 1978 en tant que société d'État filiale de l'AVMSL en vertu de la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* et de 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. 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.

Le conseil d'administration - PJCCI est dirigée par un conseil d'administration (le Conseil) qui était, au 20 décembre 2024, composé de six administrateurs, incluant la première dirigeante et le président par intérim. Un poste demeure vacant, les statuts de la Société prévoyant un maximum de sept administrateurs. 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 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.

Le 18 avril 2024, Me Sylvain Villiard a été nommé président du Conseil par intérim pour une période d'un an ou jusqu'à la nomination d'un nouveau président, selon la première de ces éventualités. À cette date, il continuera à occuper le poste d'administrateur. Le mandat de la première dirigeante a quant à lui été renouvelé pour une période de cinq ans à compter du 20 mai 2024.

Le 18 avril 2024, le mandat de deux administrateurs (Lesley Antoun et Henri-Jean Bonnis) a également été renouvelé pour une période de quatre ans. Le 17 décembre 2024, Me Eric Michaud a été nommé administrateur pour un mandat de trois ans, en remplacement de Dale Ellen Williams dont le mandat a pris fin.

Au 20 décembre 2024, le Conseil était constitué des membres suivants: Me Sylvain Villiard (président du Conseil par intérim), Sandra Martel (première dirigeante), Lesley Antoun, Henri-Jean Bonnis, Richard Cacchione et Me Eric Michaud.

ADMINISTRATEURS	DATE DE NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	DATE DE FIN DU MANDAT
ANTOUN, Lesley	18 avril 2024	4 ans	17 avril 2028
BONNIS, Henri-Jean	18 avril 2024	4 ans	17 avril 2028
CACCHIONE, Richard	15 décembre 2022	3 ans	14 décembre 2025
MARTEL, Sandra	20 mai 2024	5 ans	19 mai 2029
MICHAUD, Me Éric	17 décembre 2024	3 ans	16 décembre 2027
VILLIARD, Me Sylvain Administrateur Président du Conseil par intérim	15 décembre 2022 18 avril 2024	3 ans 1 an ou jusqu'à la nomination d'un nouveau président	14 décembre 2025 17 avril 2025 ou la date de nomination d'un nouveau président
WILLIAMS, Dale Ellen	27 janvier 2021	3 ans	16 décembre 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 a également formé le comité de risques qui est responsable d'assister le Conseil dans la supervision du cadre de gestion du risque et la surveillance du profil de risque de PJCCI, du rendement de PJCCI par rapport au cadre ci-dessus mentionné et des principaux risques auxquels elle est exposée, incluant les risques associés aux projets d'infrastructures de la Société.

Au 20 décembre 2024, les comités du Conseil étaient constitués comme suit :

Comité d'audit	Comité de gouvernance et d'éthique
CACCHIONE, Richard / président VILLIARD, Me Sylvain Vacant	VILLIARD, Me Sylvain / président ANTOUN, Lesley / vice-présidente Vacant
Comité de risques	Comité des ressources humaines
BONNIS, Henri-Jean / président CACCHIONE, Richard VILLIARD, Me Sylvain	ANTOUN, Lesley / présidente BONNIS, Henri-Jean Vacant

Réunions du Conseil (1^{er} avril 2024 au 20 décembre 2024)

Administrateurs	Séances régulières	Séances spéciales et résolutions tenant lieu de réunion
ANTOUN, Lesley	7	4
BONNIS, Henri-Jean	5	4
CACCHIONE, Richard	6	4
MARTEL, Sandra	7	4
MICHAUD, Me Éric*	0	0
VILLIARD, Me Sylvain	7	4
WILLIAMS, Dale Ellen	5	4

*Me Michaud a été nommé le jour même de la dernière réunion du Conseil en 2024, soit le 17 décembre 2024.

Rémunération des membres du Conseil et de la première dirigeante - 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 par intérim 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. Le président du Conseil par intérim reçoit ainsi des honoraires annuels dans l'échelle « 6 400 \$ - 7 500 \$ » et bénéficie d'un taux journalier dans l'échelle « 200 \$ - 300 \$ » pour assister aux réunions du Conseil et des comités.

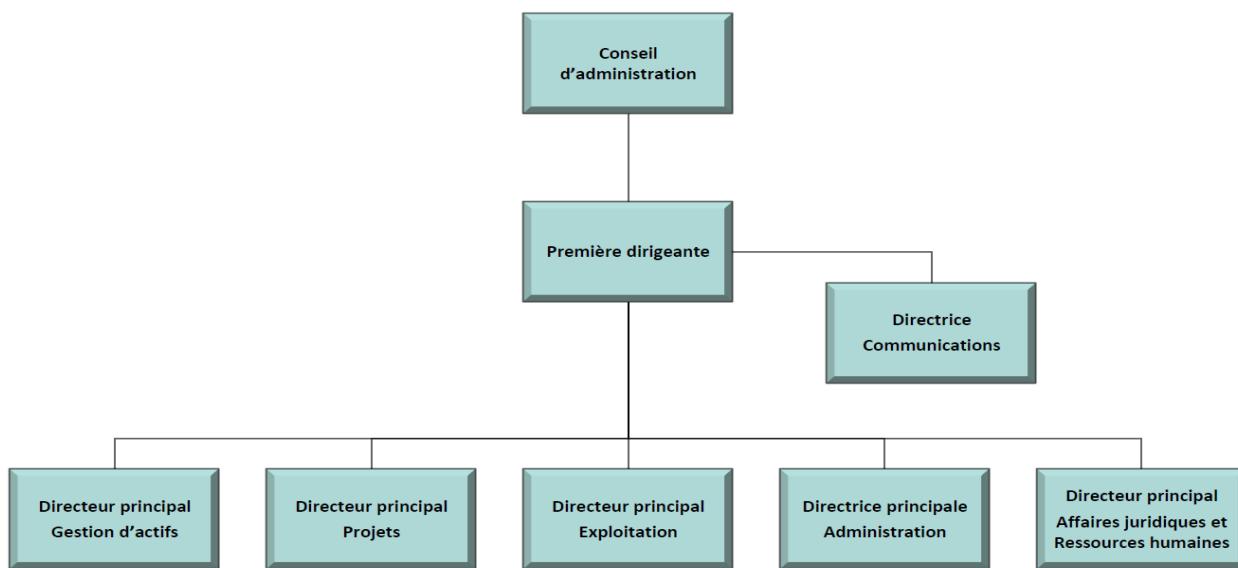
Les autres membres du Conseil reçoivent des honoraires annuels dans l'échelle « 3 200 \$ - 3 800 \$ » et sont rémunérés au taux journalier dans l'échelle « 200 \$ - 300 \$ » pour assister aux réunions du Conseil et des comités. Les dépenses raisonnables encourues par les membres du Conseil dans le cadre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

Au 20 décembre 2024, 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.

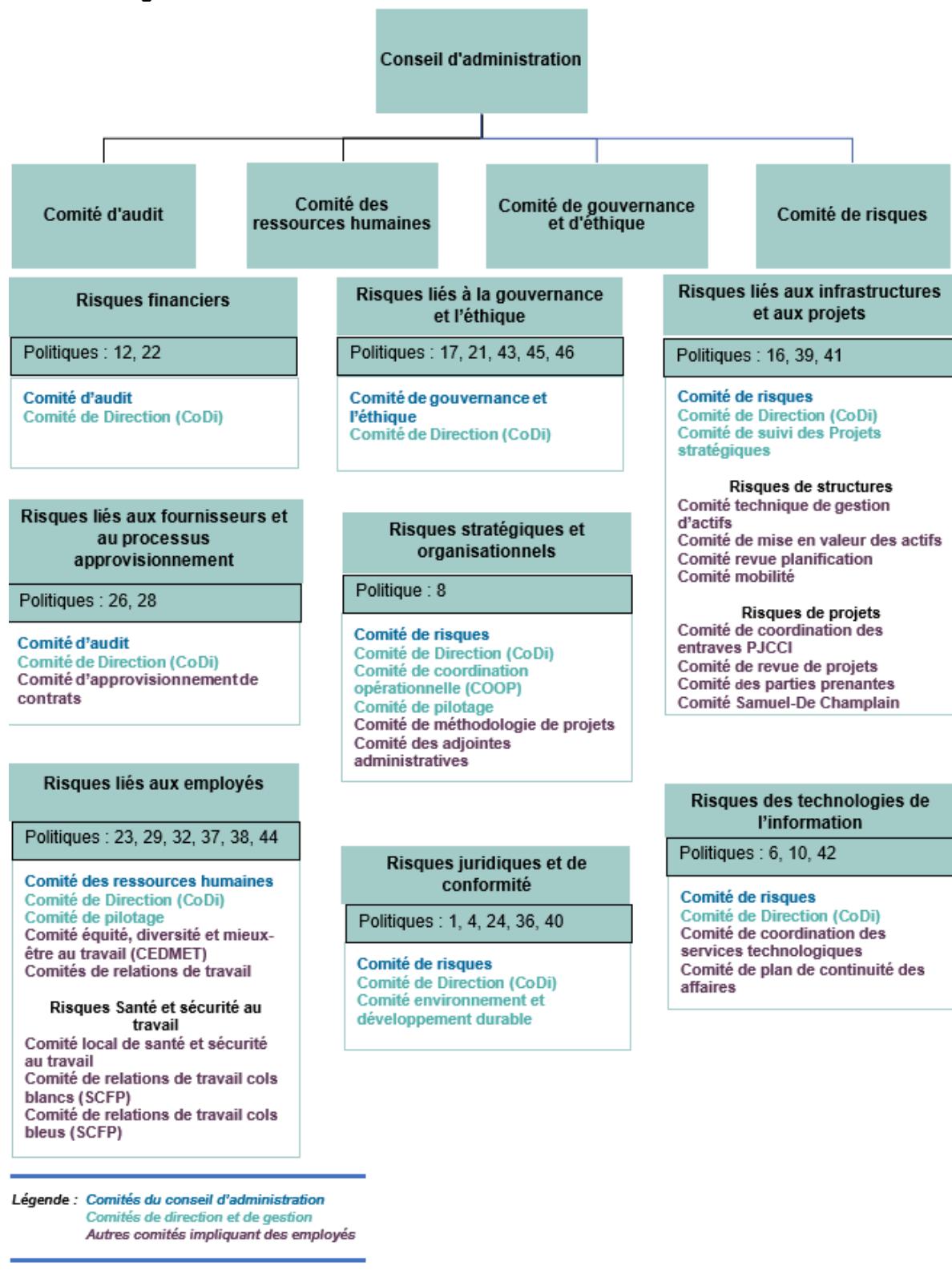
Administrateurs-dirigeants et dirigeants au 20 décembre 2024

Président du Conseil par intérim	VILLIARD, Me Sylvain
Première dirigeante	MARTEL, Sandra
Secrétaire corporatif	ROBERT, Me Paul
Trésorière	PAINCHAUD, Lucie

Organigramme de PJCCI au 20 décembre 2024



Structure de gestion interne de PJCCI



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

ANNEXE 2 – RÉSULTATS PRÉVUS

OBJECTIFS	INDICATEURS DE RENDEMENT	BASE DE LA MESURE
L'équipe de PJCCI se distingue par son engagement, sa responsabilisation, son ouverture et sa fierté, faisant de chaque membre de l'équipe un partenaire d'affaires de choix		
Équipe et collectivité	Maintenir un taux de mobilisation de 80 % pour l'ensemble du personnel	Sondage des employés aux 2 ans
	Maintenir Zéro blessure par choix	Statistique SST interne
	Maintenir un taux satisfaction élevé de notre environnement externe	Sondages et rencontres de rétroaction
Afin d'améliorer l'expérience usager, PJCCI met en œuvre des programmes de gestion d'actifs et d'exploitation rigoureux, efficents et responsables, bonifiés par la complémentarité des connaissances et des compétences		
Gestion d'actifs et mobilité	Viser la réalisation de 100 % de nos investissements annuels et respecter le budget de projet des enveloppes fermées	Résultats financiers réels (comptabilité de caisse) en comparaison à la planification budgétaire
	Déterminer l'impact des investissements sur la pérennité des actifs	À définir
	Intégrer 100 % des données techniques définies, accessibles et utiles des trois domaines actifs, projets et contrats dans l'entrepôt de données	Rapport de contrôle provenant des systèmes centraux définis
	Assurer la disponibilité des voies aux heures de pointe à 98 %	Rapport de contrôle provenant des systèmes centraux définis
	Assurer la disponibilité des voies sur 24 heures	Rapport de contrôle provenant des systèmes centraux définis
PJCCI se démarque par ses façons de faire agiles et innovatrices, enrichies par des activités générant de la valeur et des données probantes et centralisées		
Rendement et innovation	Intégrer 100 % des données administratives définies, accessibles et utiles des quatre domaines finances, projets, contrats et ressources humaines dans l'entrepôt de données	Rapport de contrôle provenant des systèmes centraux définis
	Réduire d'au moins 50 % la moyenne du temps de cycle des processus clés identifiés	Graphique de comportement de processus
	Optimiser le travail pour favoriser les activités à valeur ajoutée	Sondage des employés aux 2 ans

ANNEXE 3 – ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Présentation des états financiers

La section qui suit présente le plan quinquennal 2025-2030 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 2025-2026 à 2029-2030 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade.

Tableau sommaire Plan quinquennal 2025-2030 - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Total 5 ans
	Réel	Prévision courante ⁽¹⁾	Budget					
Travaux majeurs								
Pont Jacques-Cartier	22 512	25 347	39 652	75 383	71 519	105 615	34 552	326 721
Pont Champlain - Déconstruction	31 588	22 522	24 806	-	41 146	23 424	-	24 806
Pont Honoré-Mercier	22 212	27 960	22 022	17 929	10 054	10 293	3 303	118 982
Tunnel de Melocheville	1 168	1 701	7 143	7 973	10 054	10 293	3 303	38 766
Autoroute Bonaventure	(375)	38 894	34 180	5 345	55 703	66 425	71 027	232 680
Reconfiguration Bonaventure	9 857	17 606	62 602	45 100	52 600	66 457	46 724	273 483
Estacade	2 907	796	7 259	27 330	24 294	2 948	33 888	95 719
Pont de contournement - île des Sœurs	12 309	20 403	118	-	-	-	-	118
Pont de Québec	-	5 536	29 454	21 208	26 757	31 637	37 816	146 872
Services de soutien - Samuel de Champlain	11	444	1 602	1 602	1 602	1 602	1 602	8 010
Environnement	1 796	2 270	587	573	576	676	685	3 097
Total des travaux majeurs	103 985	163 479	229 425	202 443	284 251	309 077	244 058	1 269 254
Autres que travaux majeurs	52 961	64 271	65 721	65 462	66 949	73 207	74 691	346 030
Total des charges et des immobilisations	156 946	227 750	295 146	267 905	351 200	382 284	318 749	1 615 284
Revenus	(4 529)	(2 350)	(3 952)	(3 602)	(3 252)	(3 252)	(3 252)	(17 310)
Grand total	152 417	225 400	291 194	264 303	347 948	379 032	315 497	1 597 974

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

Budget des opérations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2024-2025			2023-2024		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
REVENUS											
Credits parlementaires pour les charges d'exploitation	188 856	127 570	194 037	21 113	9 773	194 770	160 727	(34 043)	184 699	132 603	(52 096)
Baux et permis	600	600	600	600	600	600	600	-	600	655	55
Intérêts	1 750	1 400	1 050	1 050	1 050	1 750	1 750	-	400	3 650	3 250
Autres sources	1 602	1 602	1 602	1 602	1 602	-	-	-	-	225	225
TOTAL DES REVENUS	192 808	131 172	197 289	24 365	13 025	197 120	163 077	(34 043)	185 699	137 133	(48 566)
Report de fonds approuvé ⁽²⁾	(13 688)	20 109	25 972	-	-	(20 154)	-	20 154	(35 276)	-	35 276
TOTAL DES REVENUS APRÈS REPORT DE FONDS	179 120	151 281	223 261	24 365	13 025	176 966	163 077	(13 889)	150 423	137 133	(13 290)
CHARGES											
Entretien et déconstruction	172 149	147 172	235 226	238 099	250 758	201 446	164 302	(37 144)	188 113	142 111	(46 002)
Fonctionnement	8 794	8 489	8 654	10 636	11 032	8 100	8 959	859	7 595	4 332	(3 263)
Administration	28 326	30 114	29 783	31 163	30 228	25 230	25 585	355	22 717	19 856	(2 861)
Obligations environnementales	(17 502)	(26 169)	(26 067)	(18 790)	(5 448)	(10 556)	(12 011)	22 567	288	(25 750)	(26 038)
CHARGES À L'ÉTAT DES RÉSULTATS	191 767	159 606	247 596	261 108	286 570	224 220	210 857	(13 363)	218 713	140 549	(78 164)
Éléments sans effets sur la trésorerie	(20 854)	(15 431)	(18 756)	(29 541)	(45 840)	(27 100)	(47 780)	(20 680)	(33 014)	(26 142)	6 872
TOTAL DES CHARGES AU BUDGET	170 913	144 175	228 840	231 567	240 730	197 120	163 077	(34 043)	185 699	114 407	(71 292)
(REPORT DE FONDS POTENTIEL) / FINANCEMENT REQUIS	(8 207)	(7 106)	5 579	207 202	227 705	20 154	-	(20 154)	35 276	(22 726)	(58 002)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

(2) Montants incluent les mises à jour annuelles des niveaux de référence 2025-2026 et 2024-2025 ainsi que le budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'année 2023-2024

Budget des immobilisations - aux fins de financement

En milliers de dollars canadiens	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2024-2025			2023-2024		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
REVENUS Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	124 232	123 729	122 359	66 400	46 700	73 177	64 673	(8 504)	46 851	19 814	(27 037)
TOTAL DES REVENUS Report de fonds approuvé ⁽²⁾	124 232	123 729	122 359	66 400	46 700	73 177	64 673	(8 504)	46 851	19 814	(27 037)
TOTAL DES REVENUS APRÈS REPORT DE FONDS	(3 638)	5 346	6 904	-	-	(5 357)	-	5 357	(22 554)	-	22 554
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	120 594	129 075	129 263	66 400	46 700	67 820	64 673	(3 147)	24 297	19 814	(4 483)
Pont Jacques-Cartier	27 000	59 347	54 752	74 581	14 428	24 838	13 561	(11 277)	25 672	19 043	(6 629)
Pont Honoré-Mercier	8 077	7 347	7 347	433	1 943	16 510	18 615	2 105	14 398	10 821	(3 577)
Tunnel de Melocheville	3 771	4 172	886	46	-	611	423	(188)	-	(1 370)	(1 370)
Autoroute Bonaventure	14 807	116	462	1 084	1 153	15 710	13 351	(2 359)	5 988	125	(5 863)
Reconfiguration Bonaventure	62 189	45 019	51 106	65 456	46 611	12 997	17 607	4 610	-	-	-
Estacade	-	-	-	-	243	-	-	-	-	(260)	(260)
Pont de Québec	7 684	5 552	7 090	8 377	12 887	1 495	-	(1 495)	-	-	-
Autres immobilisations	705	2 177	717	740	754	1 016	1 116	100	793	167	(626)
TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	124 233	123 730	122 360	150 717	78 019	73 177	64 673	(8 504)	46 851	28 526	(18 325)
(REPORT DE FONDS POTENTIEL) / FINANCEMENT REQUIS	3 639	(5 345)	(6 903)	84 317	31 319	5 357	-	(5 357)	22 554	8 712	(13 842)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

(2) Montants incluent les mises à jour annuelles des niveaux de référence 2025-2026 et 2024-2025 ainsi que le budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'année 2023-2024

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

En milliers de dollars canadiens	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2024-2025			2023-2024		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
SOLDE D'OUVERTURE DES CREDITS PARLEMENTAIRES AUTORISÉS	313 088	251 299	316 396	87 513	56 473	267 947	225 400	(42 547)	231 550	152 417	(79 133)
Report de fonds approuvé ⁽²⁾	(17 326)	25 455	32 876	-	-	(25 511)	-	25 511	(57 830)	-	57 830
SOLDE DE CLÔTURE DES CREDITS PARLEMENTAIRES AUTORISÉS	295 762	276 754	349 272	87 513	56 473	242 436	225 400	(17 036)	173 720	152 417	(21 303)
BUDGET DES OPÉRATIONS ET DES IMMOBILISATIONS											
Budget des opérations et des immobilisations	295 146	267 905	351 200	382 284	318 749	270 299	227 750	(42 549)	232 550	142 933	(89 617)
Autres revenus	3 952	3 602	3 252	3 252	3 252	2 350	2 350	-	1 000	4 530	3 530
TOTAL BUDGET DES OPÉRATIONS ET DES IMMOBILISATIONS - NET DES REVENUS	291 194	264 303	347 948	379 032	315 497	267 949	225 400	(42 549)	231 550	138 403	(93 147)
(REPORT DE FONDS POTENTIEL) / FINANCEMENT REQUIS	(4 568)	(12 451)	(1 324)	291 519	259 024						

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

(2) Montants incluent les mises à jour annuelles des niveaux de référence 2025-2026 et 2024-2025 ainsi que le budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'année 2023-2024

État de la situation financière - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réel 2023-2024	Prévision courante 2024-2025 ⁽¹⁾	Budget principal 2024-2025	Budget				
				2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
ACTIFS FINANCIERS								
Trésorerie	43 245	2 415	43 654	4 300	5 503	40 600	(259 038)	(453 473)
Débiteurs								
Somme à recevoir du gouvernement du Canada	1 428	56 350	47 303	66 987	73 941	69 189	87 319	21 879
Autres	3 497	3 497	3 102	3 498	3 498	3 498	3 498	3 498
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	48 170	62 262	94 059	74 785	82 942	113 287	(168 221)	(428 096)
PASSIFS								
Créditeurs et charges à payer	37 816	46 760	71 347	49 008	41 341	65 617	66 399	69 026
Avantages sociaux futurs	149	149	207	149	149	149	149	149
Retenues contractuelles	8 998	14 146	13 167	19 852	23 224	27 968	37 195	33 717
Revenus reportés	269	269	320	269	269	269	269	269
Obligations environnementales	112 688	124 699	134 328	107 197	81 028	54 961	36 171	30 723
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisation	6 368	6 368	6 795	6 368	6 368	6 368	6 368	6 368
TOTAL DES PASSIFS	166 288	192 391	226 164	182 843	152 379	155 332	146 551	140 252
DETTE NETTE	(118 118)	(130 129)	(132 105)	(108 058)	(69 437)	(42 045)	(314 772)	(568 348)
ACTIFS NON FINANCIERS								
Immobilisations corporelles	656 540	685 444	709 690	771 320	853 449	930 985	1 033 369	1 060 099
Charges payées d'avance	1 676	1 676	1 595	1 676	1 676	1 676	1 676	1 676
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	658 216	687 120	711 285	772 996	855 125	932 661	1 035 045	1 061 775
EXCÉDENT ACCUMULÉ	540 098	556 991	579 180	664 938	785 688	890 616	720 273	493 427

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

État des résultats - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réel 2023-2024	Prévision courante 2024-2025 (1)	Budget principal 2024-2025	Budget				
				2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
REVENUS								
Baux et permis	655	600	600	600	600	600	600	600
Intérêts	3 650	1 750	1 750	1 750	1 400	1 050	1 050	1 050
Autres sources	225	-	-	1 602	1 602	1 602	1 602	1 602
TOTAL DES REVENUS	4 530	2 350	2 350	3 952	3 602	3 252	3 252	3 252
CHARGES								
Entretien et déconstruction	142 111	164 302	201 446	172 149	147 172	235 226	238 099	250 758
Fonctionnement	4 332	8 959	8 100	8 794	8 489	8 654	10 636	11 032
Administration	19 856	25 585	25 230	28 326	30 114	29 783	31 163	30 228
Obligations environnementales	(25 750)	12 011	(10 556)	(17 502)	(26 169)	(26 067)	(18 790)	(5 448)
TOTAL DES CHARGES	140 549	210 857	224 220	191 767	159 606	247 596	261 108	286 570
Déficit avant financement du gouvernement du Canada	(136 019)	(208 507)	(221 870)	(187 815)	(156 004)	(244 344)	(257 856)	(283 319)
Portion des paiements de transfert pour les charges d'exploitation	129 842	158 035	192 219	173 988	105 326	171 880	5 142	5 142
Portion des paiements de transfert pour les immobilisations corporelles	19 814	64 673	73 177	124 232	123 729	122 359	66 400	46 700
Portion des paiements de transfert PASCF	2 761	2 692	2 551	14 868	22 244	22 157	15 971	4 631
Report de fonds approuvé ⁽²⁾	-	-	-	(17 326)	25 455	32 876	-	-
Excédent (déficit) de l'exercice lié aux activités	16 398	16 893	46 077	107 947	120 750	104 928	(170 343)	(226 846)
Excédent accumulé lié aux activités au début de l'exercice	523 700	540 098	533 103	556 991	664 938	785 688	890 616	720 273
Excédent accumulé lié aux activités à la fin de l'exercice	540 098	556 991	579 180	664 938	785 688	890 616	720 273	493 427

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

(2) Mise à jour annuelle des niveaux de référence 2025-2026 (MJANR)

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

En milliers de dollars canadiens	Réel 2023-2024	Prévision courante 2024-2025 ⁽¹⁾	Budget principal 2024-2025	Budget				
				2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Entretien régulier et majeur	52 724	80 546	96 048	82 105	80 991	163 104	160 454	169 856
Pont Champlain - Déconstruction	30 157	22 522	39 440	24 806	-	-	-	-
Obligations environnementales	(25 750)	12 011	(10 556)	(17 502)	(26 169)	(26 067)	(18 790)	(5 448)
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisation	(240)	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement des immobilisations	34 654	35 769	37 656	38 356	41 600	44 823	48 331	51 288
Salaires et avantages sociaux	26 261	-	28 282	-	-	-	-	-
Autres	22 743	60 009	33 350	64 002	63 184	65 736	71 113	70 874
Total	140 549	210 857	224 220	191 767	159 606	247 596	261 108	286 570

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

État de la variation de la dette nette - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réel 2023-2024	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2024-2025	Budget				
				2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Excédent de l'exercice lié aux activités	16 398	16 893	46 077	107 947	120 750	104 928	(170 343)	(226 846)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(19 815)	(64 674)	(73 177)	(124 232)	(123 729)	(122 359)	(150 715)	(78 018)
Amortissement des immobilisations corporelles	34 654	35 769	37 656	38 356	41 600	44 823	48 331	51 288
Total de la variation due aux immobilisations corporelles	14 839	(28 905)	(35 521)	(85 876)	(82 129)	(77 536)	(102 384)	(26 730)
Addition de charges payées d'avance	(2 210)	-	-	-	-	-	-	-
Utilisation de charges payées d'avance	2 129	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux charges payées d'avance	(81)	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation de l'avance sur contrat	4 144	-	-	-	-	-	-	-
Diminution de la dette nette	35 300	(12 012)	10 556	22 071	38 621	27 392	(272 727)	(253 576)
Dette nette au début de l'exercice	(153 418)	(118 117)	(142 661)	(130 129)	(108 058)	(69 437)	(42 045)	(314 772)
Dette nette à la fin de l'exercice	(118 118)	(130 129)	(132 105)	(108 058)	(69 437)	(42 045)	(314 772)	(568 348)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

État des flux de trésorerie - Pro forma

En milliers de dollars canadiens	Réel 2023-2024	Prévision courante 2023-2024 ⁽¹⁾	Budget principal 2024-2025	Budget				
				2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT								
Excédent de l'exercice lié aux activités	16 399	16 893	46 075	107 947	120 750	104 928	(170 343)	(226 846)
Éléments sans effet sur la trésorerie								
Amortissement d'immobilisations corporelles	34 654	35 769	37 656	38 356	41 600	44 823	48 331	51 288
Variation des obligations environnementales	(25 750)	12 011	(9 110)	(17 502)	(26 169)	(26 067)	(18 790)	(5 448)
Variation des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	(240)	-	-	-	-	-	-	-
Variation des autres éléments								
(Augmentation) diminution des débiteurs	34 348	(54 922)	(118)	(10 637)	(6 954)	4 752	(18 130)	65 440
Augmentation (diminution) des créanciers et charges à payer	(23 128)	8 944	9 946	2 247	(7 667)	24 276	782	2 627
Diminution des avantages sociaux futurs	(58)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des retenues contractuelles	(1 112)	5 148	4 652	5 706	3 372	4 744	9 227	(3 478)
Augmentation des revenus reportés	(51)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des charges payées d'avance	(81)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution d'avance sur contrat	4 144	-	-	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation des obligations environnementales	(5 207)	-	461	-	-	-	-	-
(Diminution) augmentation des obligations liées à la mise hors service des immobilisations	(187)	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	33 731	23 843	89 562	126 117	124 932	157 456	(148 923)	(116 417)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES								
Sorties de fonds relatives à l'acquisition d'immobilisations corporelles	(20 275)	(64 673)	(73 177)	(124 232)	(123 729)	(122 359)	(150 715)	(78 018)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations corporelles	(20 275)	(64 673)	(73 177)	(124 232)	(123 729)	(122 359)	(150 715)	(78 018)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	13 456	(40 830)	16 385	1 885	1 203	35 097	(299 638)	(194 435)
Trésorerie au début de l'exercice	29 789	43 245	27 269	2 415	4 300	5 503	40 600	(259 038)
Trésorerie à la fin de l'exercice	43 245	2 415	43 654	4 300	5 503	40 600	(259 038)	(453 473)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 30 septembre 2024

Budget de caisse consolidé 2025-2030

En milliers de dollars canadiens	Réel	Budget	Budget révisé	Planification budgétaire						TOTAL 5 ans 25-30
	2023-2024	2024-2025	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030		
Travaux majeurs										
Pont Jacques-Cartier	20 944	45 826	25 638	35 747	68 049	65 371	96 384	31 334	296 885	
Pont Champlain - Déconstruction	29 388	35 325	34 935	23 078	-	-	-	-	23 078	
Pont Honoré-Mercier	20 665	20 511	28 343	19 818	16 176	37 565	21 371	13 099	108 029	
Tunnel de Melocheville	1 087	1 779	2 234	6 440	7 192	9 179	9 391	2 992	35 194	
Autoroute Bonaventure - Sections 10 à 13	(349)	39 122	31 737	30 783	4 844	50 869	60 616	64 351	211 463	
Reconfiguration Autoroute Bonaventure	9 170	12 091	12 091	58 242	41 958	48 936	61 828	43 469	254 433	
Estacades	2 705	2 163	628	6 541	24 682	22 179	2 689	30 696	86 788	
Pont de contournement de l'île des Sœurs	11 452	21 242	17 904	106	-	-	-	-	106	
Environnement - Secteurs Est et Ouest	1 671	1 684	2 108	528	517	526	617	620	2 807	
Pont de Québec	-	-	-	26 475	19 130	24 429	28 864	34 254	133 152	
Services de soutien - Samuel-De Champlain	10	-	390	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	7 451	
TOTAL – Travaux majeurs (brut)	96 741	179 463	156 194	209 249	184 040	260 544	283 250	222 305	1 159 387	
Taxes non recouvrables (50 % TPS et TVQ)	7 244	13 437	11 695	15 667	13 780	19 508	21 208	16 645	86 809	
Allocation frais connexes	-	6 742	6 742	4 509	4 623	4 200	4 619	5 107	23 058	
TOTAL – Travaux majeurs (net)	103 985	199 642	174 631	229 425	202 443	284 251	309 077	244 058	1 269 254	
Autres que Travaux majeurs										
Directions incluant opérations et entretien	52 961	65 120	65 121	65 721	65 462	66 949	73 207	74 691	346 030	
Revenus divers	(4 529)	(2 350)	(2 350)	(3 952)	(3 602)	(3 252)	(3 252)	(3 252)	(17 310)	
TOTAL – Autres que Travaux majeurs	48 432	62 770	62 771	61 769	61 860	63 697	69 955	71 439	328 720	
GRAND TOTAL BUDGET	152 417	262 412	237 402	291 194	264 303	347 948	379 032	315 497	1 597 974	
Solde d'ouverture des crédits parlementaires autorisés	189 212	262 413	262 913	313 088	251 299	316 397	87 513	56 473	1 024 770	
Report de fonds approuvé ⁽¹⁾	(15 494)	-	(25 511)	(17 326)	25 455	32 876	-	-	41 005	
Solde de clôture des crédits parlementaires autorisés	173 718	262 413	237 402	295 762	276 754	349 273	87 513	56 473	1 065 775	
(REPORT DE FONDS POTENTIEL) / FINANCEMENT REQUIS	(21 301)	-	(0)	(4 569)	(12 452)	(1 326)	291 518	259 025	532 198	

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

(1) Mise à jour annuelle des niveaux de référence 2025-2026 (MJANR)

Budget de caisse consolidé 2030-2035

En milliers de dollars canadiens	Planification budgétaire						
	2030-2031	2031-2032	2032-2033	2033-2034	2034-2035	TOTAL 5 ans 30-35	TOTAL 10 ans 25-35
Travaux majeurs							
Pont Jacques-Cartier	12 627	52 823	58 999	104 388	116 500	345 337	642 222
Pont Champlain - Déconstruction	-	-	-	-	-	-	23 078
Pont Honoré-Mercier	38 397	25 225	28 049	26 269	17 065	135 005	243 033
Tunnel de Melocheville	9 786	16 357	1 466	1 551	2 191	31 350	66 544
Autoroute Bonaventure - Sections 10 à 13	4 089	22 062	34 815	19 798	2 818	83 582	295 046
Reconfiguration Autoroute Bonaventure	28 527	30 011	74	-	-	58 611	313 044
Estacade	28 462	29 346	2 387	15 356	21 849	97 400	184 188
Pont de contournement de l'île des Sœurs	-	-	-	-	-	-	106
Environnement - Secteurs Est et Ouest	620	499	600	600	600	2 920	5 727
Pont de Québec	40 439	46 448	51 223	52 750	54 322	245 181	378 333
Services de soutien - Samuel-De Champlain	1 490	1 490	1 490	1 490	1 490	7 451	14 903
TOTAL – Travaux majeurs (brut)	164 436	224 260	179 104	222 201	216 836	1 006 837	2 166 225
Taxes non recouvrables (50 % TPS et TVQ)	12 312	16 791	13 410	16 637	16 236	75 387	162 196
Allocation frais connexes	5 229	5 354	5 482	5 614	5 750	27 430	50 488
TOTAL – Travaux majeurs (net)	181 977	246 406	197 997	244 452	238 822	1 109 654	2 378 908
Autres que Travaux majeurs							
Directions incluant opérations et entretien	81 699	82 709	83 459	86 814	89 025	423 706	769 736
Revenus divers	(3 252)	(3 252)	(3 252)	(3 252)	(3 252)	(16 259)	(33 569)
TOTAL – Autres que Travaux majeurs	78 447	79 457	80 207	83 562	85 773	407 447	736 167
GRAND TOTAL BUDGET	260 424	325 863	278 205	328 014	324 594	1 517 101	3 115 075
Solde d'ouverture des crédits parlementaires autorisés	20 546	5 150	5 142	5 142	5 142	41 122	1 065 892
Report de fonds approuvé⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	41 005
Solde de clôture des crédits parlementaires autorisés	260 424	325 863	278 205	328 014	324 594	1 517 101	3 115 074
(REPORT DE FONDS POTENTIEL) / FINANCEMENT REQUIS	239 878	320 713	273 063	322 872	319 452	1 475 979	2 008 177

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

(1) Mise à jour annuelle des niveaux de référence 2025-2026 (MJANR)

ANNEXE 4 – RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION CONNEXES

L'énoncé global d'appétit et de tolérance aux risques a été défini en 2022-2023 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 mitige 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, encourage la pensée critique et les points de vue diversifiés ;
- + Gère ses risques conformément aux énoncés définis pour chaque catégorie de risques. »

Sévérité globale des risques corporatifs priorisés approuvée par le Conseil en date du 27 juin 2024 et sommaire des mesures d'atténuation des 11 risques corporatifs priorisés par catégorie au 11 décembre 2024

Le tableau suivant présente l'évolution de la sévérité des risques corporatifs priorisés depuis la mise en place par PJCCI d'une gestion intégrée des risques corporatifs. Les explications des variations figurent dans la colonne « Faits saillants ».

¹ Voir légende au bas du tableau

Risques	Sévérité 2021-22 16 risques priorisés	Sévérité 2022-23 12 risques priorisés	Sévérité 2023-24 11 risques priorisés	Faits saillants Principales mesures d'atténuation en place et à mettre en place
Catégorie - Gouvernance, réputation et éthique				
[9] : Relation avec les parties prenantes, les partenaires et la collectivité	S	S	S	<p>Faits saillants La sévérité du risque GRE [9] « Relation avec les parties prenantes, les partenaires et la collectivité » a été diminuée, car la gestion des parties prenantes, les partenaires et la collectivité dans la majorité des projets ne met pas à risque la pérennité des structures. Le risque demeure toutefois priorisé.</p> <p>Principales mesures d'atténuation en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Registre partagé pour documenter les activités avec les parties prenantes + Politique EDD qui traite des parties prenantes + Plans de démarche participative selon les projets, par axe (Bonaventure, Honoré-Mercier,
	P Probable	P Probable	P Rare	
	I Modéré	I Modéré	I Élevé	

Risques	Sévérité 2021-22 16 risques priorisés	Sévérité 2022-23 12 risques priorisés	Sévérité 2023-24 11 risques priorisés	Faits saillants Principales mesures d'atténuation en place et à mettre en place
				<p>Champlain (Héritage), Estacades, Jacques-Cartier, Melocheville et pont de Québec)</p> <p>Principales mesures d'atténuation à mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Développer l'approche autochtone corporative via un groupe de travail. + Accompagner les équipes de projets dans la planification et la mise en œuvre des plans de démarche participative.
Catégorie - Risques stratégiques et organisationnels				
[15] Modèle de gestion	S	S	S	<p>Faits saillants</p> <p>La sévérité du risque RSO [15] « Modèle de gestion » a été diminuée, car plusieurs mesures d'atténuation pour la simplification des processus sont en cours de mise en place.</p> <p>Principales mesures d'atténuation en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Démarche participative de planification stratégique + Programme de développement des compétences de gestion et de leadership + Partenariat entre les directions principales + Politique (interne) No 28 - Administration de contrats et pouvoirs d'approbation <p>Principales mesures d'atténuation à mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Poursuivre la transformation de l'organisation en gestion par processus et en amélioration continue. Déployer le rôle et les responsabilités du propriétaire/responsable des processus et prioriser les processus à produire, à éliminer et à améliorer + Implantation d'un nouveau PGI/ERP avec accompagnement en gestion de changement.
	P Probable	P Probable	P Peu probable	I Modéré
[16] Prise de décisions	S	S	S	<p>Faits saillants</p> <p>Bien que des démarches soient en cours pour établir une méthodologie d'analyse de besoins, le risque demeure priorisé dû au manque d'analyses systématiques de coûts complets et d'analyses d'impact des initiatives corporatives et de certains projets pour des travaux majeurs.</p> <p>Principales mesures d'atténuation en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Audits internes, audit annuel des états financiers, examen spécial + Implantation des indicateurs de rendement (KPI) corporatifs et opérationnels comme outil d'aide à la décision et d'aide aux démarches d'amélioration continue.
	P Peu probable	P Peu probable	P Peu probable	I Très élevé

Risques	Sévérité 2021-22 16 risques priorisés	Sévérité 2022-23 12 risques priorisés	Sévérité 2023-24 11 risques priorisés	Faits saillants Principales mesures d'atténuation en place et à mettre en place
				Principales mesures d'atténuation à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> + Augmenter l'expertise en gestion et en exploitation de la donnée + Poursuivre la transformation de l'organisation en gestion par processus et en amélioration continue + Implantation d'un nouveau PGI/ERP avec accompagnement en gestion de changement + Indicateurs de rendement comme outil d'aide à la décision et d'amélioration
Catégorie - Risques infrastructures et projets				
[19] Niveau de connaissance et résilience des infrastructures	S P Peu probable	S P Peu probable	S P Peu probable	Faits saillants Le niveau de connaissance des actifs est maintenu via le partage transversal d'expertises. PJCCI poursuit la bonification de ses connaissances sur des éléments plus incertains et intègre des facteurs externes à sa gestion de risques, tel que les changements climatiques, l'évolution de la mobilité et le développement urbain et démographique. Le risque RIP [19] « Niveau de connaissance des infrastructures » a été renommé « Niveau de connaissance et résilience des infrastructures » en 2023-2024 afin d'adresser la gestion de ces facteurs externes. Pour cette raison, la sévérité du risque est maintenue. Principales mesures d'atténuation en place <ul style="list-style-type: none"> + Programme complémentaire de suivi des actifs (PCSA) + Politique interne en gestion d'actifs + Programme d'évaluation sismique et impact sur le cycle de vie des actifs + Comités techniques de gestion d'actifs (CTGA) pour maintenir un apprentissage transversal de la connaissance des actifs Principales mesures d'atténuation à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> + Plan de résilience aux changements climatiques + Stratégie d'instrumentation + Programme d'évaluation sismique et impact sur le cycle de vie des actifs
[21] Gestion du portefeuille de projets planifiés et en cours	S* P Probable	S* P Probable	S P Probable	Faits saillants Le risque RIP [21] « Gestion du portefeuille de projet planifié et en cours » a été priorisé en 2023-2024, car la capacité de réalisation de ses investissements est à l'avant-plan des priorités de PJCCI. Principale mesure d'atténuation en place <ul style="list-style-type: none"> + Processus annuel de planification décennale Principales mesures d'atténuation à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> + Améliorer le processus annuel de planification décennale. Pilotage des initiatives corporatives.

Risques	Sévérité 2021-22 16 risques priorisés	Sévérité 2022-23 12 risques priorisés	Sévérité 2023-24 11 risques priorisés	Faits saillants Principales mesures d'atténuation en place et à mettre en place
[25] Protection de l'environnement	S P I	S P I	S P I	Faits saillants Plusieurs mesures d'atténuation sont présentement en cours mais ne sont pas encore complètement implantées par la Société, tel que le SGE. Principale mesure d'atténuation en place <ul style="list-style-type: none"> + Politique interne en matière d'EDD Principales mesures d'atténuation à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> + Mise en œuvre d'un SGE + Numérisation des données (ex. : terrains contaminés et biodiversité) + Mise à jour des exigences contractuelles normalisées pour le volet Environnement
Catégorie - Risques fournisseurs et approvisionnement				
[48] Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs	S P I	S P I	S P I	Faits saillants 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 la mise à jour des exigences contractuelles SST normalisées et du Guide de surveillance des travaux, ont été mises en place et font l'objet de suivis. Principales mesures d'atténuation en place <ul style="list-style-type: none"> + Documentation <ul style="list-style-type: none"> o Guide de surveillance des travaux o Critères de préqualification SST o Exigences contractuelles en SST normalisées + Évaluation de la performance en SST des fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> o Triple surveillance SST sur les chantiers: <ul style="list-style-type: none"> • Agent de prévention • Spécialiste SST du surveillant • Coordonnateur SST (consultant externe, expert en SST) + Visites et inspections <ul style="list-style-type: none"> o Agent sur les chantiers et suivis de mesures correctives Principale mesure d'atténuation à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> + Ajustements au processus de préqualification SST.
Catégorie - Risques liés aux ressources humaines (employés)				
[52] Recrutement et rétention	S P I	S P I	S P I	Faits saillants La sévérité du risque REF [52] « Recrutement et rétention » avait été augmentée au troisième trimestre de 2020-2021 : à l'instar du marché, PJCCI faisait face à divers enjeux de recrutement. La sévérité du risque a été diminuée en 2023-2024 et la démarche d'optimisation du plan de main d'œuvre est en cours. Le risque demeure toutefois priorisé, car en raison du nombre élevé de grands projets, le marché demeure fragile. Principales mesures d'atténuation en place <ul style="list-style-type: none"> + Politique et sondages concernant la santé/mieux-être (analyse et plans d'action)

Risques	Sévérité 2021-22 16 risques priorisés	Sévérité 2022-23 12 risques priorisés	Sévérité 2023-24 11 risques priorisés	Faits saillants Principales mesures d'atténuation en place et à mettre en place
				<ul style="list-style-type: none"> + Plan d'action sur l'équité et la diversité + Marque Employeur + Démarche pour le développement professionnel du personnel et rétroaction sur une base régulière + Plan d'équité salariale <p>Principales mesures d'atténuation à mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Lancement de la marque employeur externe TRAVERSEZ--CHEZ NOUS visant l'attraction des candidats + Piloter la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)
[56] Santé et sécurité au travail	S P Probable	S P Probable	S P Peu probable	<p>Faits saillants</p> <p>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 et de la sensibilisation, ont été mises en place. De plus, ces mesures et les contrôles s'effectuent en continu dans le cadre des opérations.</p> <p>Principales mesures d'atténuation en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Présence des gestionnaires sur le terrain + Plan de communication des enjeux et procédures + Plan de gestion des compétences incluant la liste des formations obligatoires par type d'emploi + Programme de gestion de la SST incluant les procédures pour les activités à risques <p>Principales mesures d'atténuation à mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Plans d'action SMET et Équité, diversité et inclusion + Plan de prévention de la violence et du harcèlement 2022-2024 + Mise en place des mesures en vue de la reconnaissance Entreprise en santé - Niveau 2
Catégorie - Risques technologies de l'information				
[59] Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion	S P Probable	S P Très probable	S P Très probable	<p>Faits saillants</p> <p>La sévérité du risque GTI [59] « Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion » a été augmentée en 2022-2023. Des mesures d'atténuation sont mises en place dans le cadre du plan directeur en RI et du programme d'amélioration de la sécurité des technologies de l'information et des systèmes (PASTIS).</p> <p>Principales mesures d'atténuation en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Politique interne No 10 – Sécurité de l'information + Politique interne No 6 – Gestion intégrée de l'information + Processus d'exploitation des TI <p>Principales mesures d'atténuation à mettre en place</p> <ul style="list-style-type: none"> + Programme Convergence pour documenter les flux informationnels dans les systèmes

Risques	Sévérité 2021-22 16 risques priorisés	Sévérité 2022-23 12 risques priorisés	Sévérité 2023-24 11 risques priorisés	Faits saillants Principales mesures d'atténuation en place et à mettre en place
[60] Sécurité des systèmes d'information				<ul style="list-style-type: none"> + PASTIS 2024-2027 + Plan directeur en RI comportant trois chantiers numériques, incluant la transformation du PGI/ERP – en phases + Guide d'encadrement de l'utilisation des actifs technologiques avec l'ajout de l'intelligence artificielle
	S	S	S	Faits saillants La sévérité du risque GTI [60] « Sécurité des systèmes d'information » a été augmentée en 2020-2021, et les mesures d'atténuation sont en cours de mise en place dans le cadre du PASTIS.
	P Presque certain	P Très probable	P Très probable	Principales mesures d'atténuation en place <ul style="list-style-type: none"> + Mise à jour mensuelle des systèmes d'exploitation et des équipements réseau + Vigie des exceptions de sécurité par un logiciel de surveillance + Formation et sensibilisation des utilisateurs + Gestion des accès aux systèmes + Cyber assurance + Politique interne No 10 – Sécurité de l'information Principale mesure d'atténuation à mettre en place <ul style="list-style-type: none"> + PASTIS 2024-2027 basé sur les cinq piliers du NIST (National Institute of Standards and Technology)

Légende :

Identifiant de严重性 (S)

	Faible
	Moyenne
	Élevé
	Très élevé

Identifiant de probabilité (P)

	Rare
	Peu probable
	Probable
	Très probable
	Presque certain

Identifiant d'incidence (I)

	Très faible
	Faible
	Modéré
	Élevé
	Très élevé

*Risque non priorisé pour l'année indiquée

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

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 qui y sont exigés.

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 traitées conformément aux exigences de ces lois. PJCCI publie mensuellement sur son site Internet les frais de déplacement et d'accueil du président du Conseil par intérim, des membres du Conseil et de la première dirigeante. Les rapports concernant ses activités, tels que le rapport annuel et le résumé du plan d'entreprise, de même que ses rapports sur l'application de la LAI et de la LPRP sont également publiés sur son site Internet à la suite de leur dépôt devant les deux chambres du Parlement, conformément aux exigences de la LAI.

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 de ses projets, PJCCI veille au respect des lois environnementales applicables, dont la LEI.

Sauf si les travaux visés sont des travaux d'entretien ou de réparation d'un ouvrage qui ont été désignés 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 de la LEI. Cette analyse tient compte de tous les critères énoncés à cette loi, 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 déposé et publié sa SDD 2023 à 2027 le 1^{er} novembre 2023, selon les exigences de la LFDD. Via sa SDD, PJCCI contribue à six objectifs de la SFDD, qui sont décrits à l'annexe 6.

À l'automne 2024, conformément à la LFDD, la Société a déposé et publié son rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de sa SDD pour 2023-2024.

+ ***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.

Chaque année, tous les administrateurs, incluant la première dirigeante, doivent confirmer leur engagement et leur conformité à l'égard du Code de conduite et d'éthique des administrateurs adopté par le Conseil en décembre 2022. 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 (LPFDAR)***

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 précédent 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 LPFDAR. 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 à son Code de conduite et d'éthique des fournisseurs qui résume ses attentes 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)***

Les personnes qui occupent un emploi dans une catégorie d'emplois à prédominance féminine, et qui accomplissent un travail différent mais de valeur équivalente à celui d'une ou de plusieurs catégories d'emplois à prédominance masculine présentes dans l'organisation, doivent recevoir la même rémunération. Conformément à la LES, PJCCI a répondu à ses obligations par le biais d'un comité paritaire qui a complété l'exercice initial en mai 2024, en procédant à l'affichage de la version finale de son plan d'équité. Aucun écart n'a été constaté pour les catégories féminines. Le comité a poursuivi ses travaux dès l'automne 2024 afin d'assurer le maintien de l'équité salariale en continu au sein de la Société.

+ 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 a produit 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) au printemps 2024.

+ Accords commerciaux

Lorsqu'un contrat est assujetti aux accords de libre-échange qui lui sont applicables en tant que société d'État mère, soit *l'Accord de libre-échange canadien* (ALEC), *l'Accord économique et commercial global* (AECG) et *l'Accord de continuité commerciale Canada-Royaume-Uni* (ACC Canada-Royaume-Uni), PJCCI s'assure du respect de leurs exigences.

+ 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 (2022);*
- *Loi sur les pêches;*
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999);*
- *Loi sur les eaux navigables canadiennes;*
- *Code canadien du travail;*
- *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail;*
- *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail;*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi;*
- *Loi canadienne sur l'accessibilité;*
- *Règlement canadien sur l'accessibilité;*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien;*
- *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts.*

ANNEXE 6 – PRIORITÉS ET ORIENTATIONS DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

La transparence fait partie des valeurs de PJCCI pour assurer une communication ouverte avec les médias, les usagers, les partenaires et le public en général par le biais de divers outils. De plus, 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, et elle 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 ses ouvrages et ses projets, en plus de ses rapports financiers trimestriels, du résumé de son plan d'entreprise et de son rapport annuel. On y trouve également le rapport de la vérificatrice générale portant sur l'examen spécial de la Société (publié en juin 2022), et la SDD 2023 à 2027 de PJCCI.

Un sommaire mensuel des demandes d'accès à l'information complétées le mois précédent est aussi publié sur le site Internet. L'annexe 5 *Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques* du présent document fait état des autres divulgations de PJCCI conformément à la LAI.

Enfin, PJCCI tient une assemblée publique annuelle selon les exigences de la LGFP. Depuis 2024, PJCCI tient cette assemblée annuelle par le biais d'une présentation audiovisuelle qui est publiée sur son site Internet sur un préavis de 30 jours. Le public est ensuite invité à poser des questions ou à adresser des commentaires durant une période donnée. La présentation audiovisuelle de la dernière assemblée publique, pour l'exercice 2023-2024, a été publiée sur le site Internet de la Société le 28 novembre 2024.

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 2024, de 183 personnes issues de divers disciplines et corps de métiers. À cette même date, les femmes représentaient 49,7 % de l'effectif et les hommes, 50,3 %. Les moins de 30 ans représentaient 2 % des membres du personnel, les 30 à 50 ans, 61 % et les plus de 50 ans, 37 %. PJCCI est très soucieuse d'être un modèle d'inclusion et de diversité. Par exemple, 27 % du personnel s'identifie comme membres d'une minorité visible, et 79 % des employés sont bilingues.

L'équité, la diversité, la santé et le mieux-être sont essentiels tant au succès de l'organisation qu'à la santé physique et psychologique du personnel et constituent pour la Société une priorité. Afin de marquer visuellement les initiatives des différentes directions permettant d'améliorer la santé et le mieux-être au travail, le sceau CEDMET (comité équité, diversité, santé et mieux-être au travail) a été développé.

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

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 CEDMET et ce, en conformité avec la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Une formation a été offerte aux membres de l'organisation en novembre 2024 pour favoriser une meilleure communication, prévenir les conflits pouvant être liés aux différences culturelles et gérer les cultures dans l'harmonie dans le milieu de travail. De plus, des ateliers participatifs de formation portant sur la communication en contexte interculturel sont organisés pour février 2025. De telles initiatives visent à outiller et à sensibiliser l'ensemble des membres de l'organisation sur la diversité.

Des capsules portant sur des expériences de volontaires continuent d'être publiées à l'interne dans le but de développer les connaissances et souligner la richesse de la diversité au sein de l'organisation. De plus, d'importantes journées commémoratives ont été et seront soulignées, notamment la Journée nationale des peuples autochtones, la Journée internationale des personnes handicapées, la Journée internationale des femmes et la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, le but étant de reconnaître la contribution de la diversité, de sensibiliser et d'éliminer des barrières visibles et invisibles aux différents groupes désignés.

Le formulaire de déclaration volontaire a été revu et distribué. De nouveaux outils de référence sont en cours de développement afin de faciliter le quotidien des équipes.

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 s'adapte aux changements de gouverne au MCK et au contexte socio-politique évolutif en lien avec les Premières Nations.

PJCCI travaille de concert avec le MCK dans la planification des travaux sur la partie fédérale du pont et autres projets sur les terrains limitrophes au pont. Afin d'assurer une acceptabilité sociale et un alignement en fonction des besoins, PJCCI bénéficie du support du MCK afin d'obtenir le pouls de la communauté et ainsi ajuster la planification lorsque requis. La mise en service d'un nouveau lien de transport actif a été étudiée et, conjointement avec le MCK, il a été convenu que le projet serait reporté à une date ultérieure.

L'aménagement d'un parcours à l'approche sud du pont Honoré-Mercier est à l'étude. En plus de la collaboration usuelle avec le MCK, PJCCI a mené des consultations durant l'hiver 2023 en collaboration avec une firme de Kahnawà:ke afin de définir plus clairement les attentes de la population. À l'automne 2023, un groupe de travail, composé notamment de résidents, de représentants du MCK et d'experts, a débuté l'étude de différents scénarios d'aménagement et en a retenu deux qui ont été présentés à la communauté dans le cadre d'une nouvelle consultation publique réalisée au début de l'année 2024. Ces deux scénarios ont été commentés par la population et un rapport d'analyse a été émis. Le scénario préférentiel sera optimisé en fonction des commentaires reçus, permettant d'entamer la conception détaillée des nouveaux aménagements en 2025. Les travaux de construction sont prévus être réalisés en 2026.

Par ailleurs, PJCCI a renouvelé une initiative lancée en 2017 en collaboration avec le MCK, soit un concours d'art auprès de la communauté mohawk et 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 qui ont chacun réalisé une œuvre qui reflète la culture mohawk. Les oriflammes ont été installées de juillet à novembre 2023. Elles ont été réinstallées à l'été 2024 et le seront à nouveau à l'été 2025. Cette initiative a permis de susciter la créativité au sein de la communauté et permet d'offrir un rayonnement significatif à la Première Nation mohawk.

En tant que propriétaire et gestionnaire de la structure du pont de Québec depuis l'automne 2024 et tel que mentionné à la section 4.2.1.5, PJCCI souhaite développer une relation de confiance et de collaboration avec les groupes autochtones de la région de Québec. Un plan de démarche participative spécifique à ces groupes sera mis en œuvre.

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. 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 dans le cadre de la construction du contournement de l'Île des Sœurs en 2013, qui visait également sa déconstruction et qui s'est poursuivie avec le début de ces travaux à l'automne 2023. La déconstruction de cet ouvrage a été complétée à l'automne 2024. À compter de 2019, une consultation autochtone a été menée dans le cadre de la déconstruction du pont Champlain d'origine et un nouveau volet de consultation, spécifique au réaménagement des berges et à la construction d'une jetée temporaire aux fins de la construction d'une passerelle belvédère (projet Héritage Champlain), a été amorcé en 2024.

Par ailleurs, une consultation se poursuit dans le cadre des travaux de stabilisation de la berge d'une section de l'autoroute Bonaventure et de renforcement des culées du pont Clément, qui impliquaient des interventions dans le fleuve Saint-Laurent. À cet égard, PJCCI a confirmé son intérêt à collaborer avec le MCK pour une mesure d'accordement sur le territoire de Kahnawà:ke. Divers autres projets en phase de planification font présentement l'objet d'analyses quant à l'obligation légale de consulter les autochtones.

Les répercussions préjudiciables qu'un projet peut avoir sur les droits des peuples autochtones sont également évaluées dans le cadre des analyses des impacts des projets effectuées en vertu de la LEI (art. 81 et ss.), afin notamment d'identifier et de mettre en place lorsque requis, 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, laquelle a été renouvelée en 2020. Au fil des années, PJCCI a intégré le développement durable à ses activités et s'est peu à peu positionnée parmi les leaders publics dans ce domaine. L'approche de développement durable de PJCCI est désormais intégrée autant dans la gouvernance que les opérations.

Alignée à la Stratégie pour un gouvernement vert, PJCCI participe aux efforts par le biais de sa SDD 2023 à 2027 déposée en novembre 2023, qui 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

À l'automne 2024, PJCCI a déposé et publié son rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de sa SDD pour l'année financière 2023-2024.

MILIEUX DE TRAVAIL SÛRS

La Société poursuit le déploiement des mesures de prévention prévues dans son plan d'action, découlant de l'évaluation des risques liés au harcèlement et à la violence dans le milieu de travail réalisée en 2023. Conformément au *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*, une évaluation des risques sera réalisée en 2025, en collaboration avec les comités locaux SST, et un nouveau plan d'action visant la réduction de l'incidence de ces risques sera élaboré puis déployé.

Les actions prévues au plan d'action santé mieux-être 2023-2025, élaboré par le CEDMET suite au sondage organisationnel réalisé en 2023, sont en voie d'être complétées. À titre d'exemple, PJCCI a procédé à la mise à jour de son Code de civilité. Un sondage organisationnel sera à nouveau déployé en mai 2025 et un nouveau plan d'action sera élaboré.

La Société travaille à la mise en œuvre du plan de communication SST, selon le plan d'action élaboré à la suite de l'audit interne sur la maturité de la culture SST effectué en 2022-2023. Divers outils de communication sont utilisés afin de susciter l'intérêt des employés à prendre connaissance des publications SST ainsi qu'à adhérer et participer aux processus sécuritaires mis en place par la Société. Une culture SST forte se développe à travers les valeurs individuelles des employés, lesquelles sont appelées à évoluer grâce à une meilleure compréhension des enjeux SST. Cette démarche est toujours en lien avec la volonté de PJCCI d'atteindre son objectif de « Zéro blessure par choix ».

ACCESIBILITÉ

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 6.

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 et décembre 2024, PJCCI a publié ses rapports d'étape sur la mise en œuvre de son plan.

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
CN.....	COMPAGNIE DES CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA
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
LICC.....	LOGEMENT, INFRASTRUCTURES ET COLLECTIVITÉS CANADA
LAI.....	LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION
LFDD.....	LOI FÉDÉRALE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
LGFP.....	LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
LPRP.....	LOI SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
MCK.....	MOHAWK COUNCIL OF KAHNAWÀ:KE
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
REM	RÉSEAU EXPRESS MÉTROPOLITAIN
RI	RESSOURCES INFORMATIONNELLES
SDC	SAMUEL-DE CHAMPLAIN
SDD	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SFDD	STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SGE	SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE
SQ.....	SÛRETÉ DU QUÉBEC
SSLG.....	GROUPE SIGNATURE SUR LE SAINT-LAURENT
SST	SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL
STI.....	SYSTÈMES DE TRANSPORT INTELLIGENT
TI.....	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
VMSL	VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT



Ponts
JACQUES CARTIER +
CHAMPLAIN
Bridges
Canada

