

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE
2020-2021 à 2024-2025

BUDGET DES OPÉRATIONS 2020-2021 À 2024-2025

BUDGET D'IMMOBILISATIONS 2020-2021 À 2024-2025

TABLE DES MATIERES

1. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ.....	1
1.1 Statut et mandat	1
1.2 Structures	3
1.3 Activités	5
1.4 Situation financière	6
2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	7
2.1 Environnement externe.....	7
2.2 Environnement interne.....	9
2.3 Enjeux	11
3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES	13
4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS PRÉVUS.....	18
4.1 Priorités et orientation du gouvernement.....	18
4.2 Résultats prévus 2020-2021	20
5. APERÇU FINANCIER.....	21
5.1 Description sommaire	21
5.2 Budget.....	21
5.3 Situation financière	21
5.4 État des résultats	22
5.5 Risques et hypothèses.....	23

Annexes

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



1. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

1.1 STATUT ET MANDAT

Constituée en 1978 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, PJCCI est une société d'État mère inscrite à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et est mandataire de Sa Majesté. PJCCI est assujettie à la partie X de la LGFP et ses règlements, qui définissent les pouvoirs, obligations et responsabilités des sociétés d'État.

Son mandat est de voir à la gestion, à l'entretien et à la réfection d'infrastructures telles que ponts, autoroutes et tunnels, ainsi que des propriétés pour assurer un passage sécuritaire pour les usagers.

PJCCI est gestionnaire de la plupart des ponts et tunnels de juridiction fédérale situés dans la grande région métropolitaine de Montréal, soit le pont Champlain d'origine et le pont Jacques-Cartier, le pont de contournement de L'Île-des-Sœurs, la section fédérale du pont Honoré-Mercier, ainsi que leurs approches, le tunnel de Melocheville et deux (2) infrastructures connexes soit la section fédérale de l'autoroute Bonaventure et l'Estacade du pont Champlain. Le projet du Corridor du pont Samuel-De Champlain (CPSDC) est, quant à lui, géré par Infrastructure Canada (INFC).

Imputabilité et gouvernance

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

PJCCI est dirigée par un conseil d'administration composé de sept (7) administrateurs, incluant le Président du Conseil et la Première dirigeante. Les administrateurs sont nommés par le ministre, avec l'approbation du Gouverneur en conseil. Le Président du Conseil et la Première dirigeante ont été nommés par le Gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le mandat de cinq (5) ans, prolongé d'une (1) année, se termine le 6 novembre 2020 pour le Président du Conseil et le terme de cinq (5) ans pour la Première dirigeante se termine le 19 mai 2024.

Comités du conseil

Conformément aux pratiques de saine gouvernance, le Conseil d'administration a formé trois (3) comités permanents :

- + Le Comité de gouvernance et d'éthique, lequel est responsable de l'évaluation de tous les aspects et pratiques de régie de PJCCI. Son mandat est de proposer au Conseil d'administration la façon dont PJCCI abordera les questions relatives à ses pratiques de régie et appliquera les lignes directrices relatives à la régie des sociétés d'État émises par le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- + Le Comité d'audit, dont les responsabilités sont telles que prévues à la LGFP. Elles incluent la surveillance des normes d'intégrité et de comportement de PJCCI, la surveillance de l'intégrité et de la crédibilité de ses rapports financiers et la surveillance de ses systèmes et pratiques de contrôle interne; et
- + Le Comité des ressources humaines, dont le principal rôle est de fournir des orientations à l'égard de l'élaboration de politiques, de programmes et de pratiques en matière de ressources humaines qui sont conformes à la mission, à la vision et aux valeurs de PJCCI ainsi qu'à son plan stratégique et à ses objectifs.

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



Liste des comités du Conseil d'administration au 30 septembre 2019

Administrateur	Date de nomination	Terme	Fin du terme
BONNIS, Henri-Jean	18 juin 2019	3 ans	2022-06-17
CACCHIONE, Richard	21 juin 2018	3 ans	2021-06-20
KEFALAS, Paul T.	7 novembre 2014	5 ans + 1 an	2020-11-06
LAVOIE, Catherine	15 juin 2017	3 ans	2020-06-14
MARTEL, Sandra	20 mai 2019	5 ans	2024-05-19
VILLIARD, Me Sylvain	15 juin 2017	3 ans	2020-06-14
WILLIAMS, Dale Ellen	18 décembre 2017	3 ans	2020-12-17

Dirigeants

Président	KEFALAS, Paul T.
Présidente adjointe	LAVOIE, Catherine
Secrétaire corporatif par intérim	PAPAGIANNIS, Me John
Première dirigeante	MARTEL, Sandra
Trésorier	LACHANCE, Claude

COMITÉ D'AUDIT

CACCHIONE, Richard / Président
 VILLIARD, Me Sylvain
 WILLIAMS, Dale Ellen

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

KEFALAS, Paul T. / Président
 VILLIARD, Me Sylvain
 LAVOIE, Catherine
 WILLIAMS, Dale Ellen

COMITÉ DE RISQUES - INFRASTRUCTURES

LAVOIE, Catherine / Présidente
 KEFALAS, Paul T.
 CACCHIONE, Richard

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

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

COMITÉ DE RISQUES CORPORATIFS

VILLIARD, Me Sylvain / Président
 BONNIS, Henri-Jean
 KEFALAS, Paul T.
 CACCHIONE, Richard

Réunions du Conseil d'administration (1^{er} avril 2019 au 30 septembre 2019)

Administrateurs	Six (6) séances régulières	Trois (3) séances spéciales
BONNIS, Henri-Jean	2	2
BOUCHARD, Dominique	2	1
CACCHIONE, Richard	6	3
KEFALAS, Paul T.	6	3
LAVOIE, Catherine	6	3
MARTEL, Sandra	6	3
VILLIARD, Me Sylvain	6	3
WILLIAMS, Dale Ellen	6	3

Régime de vérification

Le vérificateur de PJCCI est le vérificateur général du Canada aux termes du *Règlement sur les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.* Le vérificateur général effectue un audit annuel des opérations de PJCCI en conformité avec la LGFP afin de vérifier que les états financiers sont présentés fidèlement selon les principes comptables reconnus et que les opérations de PJCCI ont été effectuées en conformité avec la LGFP, l'acte constitutif et les règlements administratifs de PJCCI.

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

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

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

- i. Projets majeurs – Planification de projets (2016);
- ii. Projets majeurs – Approvisionnement projets (2017);
- iii. Projets majeurs – Exécution de projets (2017);
- iv. Revue du processus de gouvernance et de la structure de gestion (2017);
- v. Revue du processus budgétaire (2017);
- vi. Entretien et opérations des infrastructures (2018);
- vii. Plan de continuité des affaires et de gestion des désastres TI (2018);
- viii. Processus financiers (2018);
- ix. Processus de dotation (2019);
- x. Gestion des risques et enjeux environnementaux (2019);
- xi. Programme de santé et sécurité au travail (2019);
- xii. Mesures de suivi de la performance organisationnelle (2019).

1.2 STRUCTURES

Pont Jacques-Cartier

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

Pont Champlain

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

Le pont est ouvert à la circulation le 29 juin 1962. Le péage sur ce pont a été aboli en 1990. Le pont Champlain a été mis hors service le 28 juin 2019.

Autoroute Bonaventure

Au début des années 1960, il fut convenu de construire une nouvelle Route (qui deviendra l'autoroute Bonaventure). Le projet prit une toute autre dimension lorsque les plans d'Expo 67 furent publiés. La nouvelle Route projetée constituait dès lors la principale voie, sinon la seule voie d'accès au site de l'Expo. Elle fut

donc conçue dans cette optique, tout en prévoyant qu'elle puisse être reliée plus tard au port de Montréal. Le 21 avril 1967, l'autoroute Bonaventure était inaugurée, quelques jours avant l'ouverture de l'Expo 67.

Pont Honoré-Mercier

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

Entre 1958 et 1959, dans le cadre du projet de construction de la Voie maritime du Saint-Laurent, l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent (AVMSL) procède à des travaux pour rehausser et prolonger la partie sud du pont afin de permettre le passage des navires sur la Voie maritime. Une fois complétée, cette nouvelle section du pont Honoré-Mercier demeurera sous la juridiction de l'AVMSL, et ce, jusqu'au 1^{er} octobre 1998, date à laquelle l'AVMSL transfère le pont à PJCCI en vertu d'une directive du ministre des Transports aux termes du paragraphe 80(1) de la *Loi maritime du Canada*.

Tunnel de Melocheville

Le tunnel de Melocheville a été construit par l'AVMSL vers 1958 dans le cadre de la construction de la Voie maritime du Saint-Laurent. Ce tunnel passe sous les écluses du canal de Beauharnois de la Voie maritime à Melocheville et est un prolongement de la route régionale 132.

Estacade du pont Champlain

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

Aujourd'hui, cette structure sert à retenir les glaces dans le bassin La Prairie. Elle sert aussi de lien cyclable entre L'Île-des-Sœurs et les pistes cyclables de la Rive-Sud et est également utilisée par les entrepreneurs de PJCCI dans le cadre des travaux d'entretien et de surveillance du pont Champlain d'origine. Cette structure est également utilisée par les entrepreneurs du Partenaire privé dans le cadre des travaux de construction et d'entretien du pont Samuel-De Champlain afin d'accéder à la digue de la Voie maritime du Saint-Laurent.

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



1.3 ACTIVITÉS

Pour le maintien des infrastructures existantes, les projets sont élaborés pour utiliser les méthodes de construction et les matériaux appropriés pour prolonger de façon significative leur vie utile. Cependant, lorsque les ouvrages ont atteint leur fin de vie utile, une réflexion s'impose afin d'évaluer si l'ouvrage répond aux besoins actuels et futurs. La reconstruction d'infrastructures nécessite des investissements majeurs, et doit être réalisée pour les 50 à 100 prochaines années. Il est donc primordial d'avoir des échanges avec les partenaires, évaluer le milieu bâti et maximiser les solutions pour répondre aux réalités actuelles.

L'évolution des modes de transport apporte une nouvelle réalité. Que l'on pense aux véhicules autonomes, à la hausse de la mobilité active, à l'apparition des vélos et trottinettes électriques, le réseau bâti doit évoluer ou être transformé pour répondre à ces nouveaux modes de transport qui sont utilisés au quotidien et dont une utilisation douze (12) mois par année est réclamée.

Suivant son objectif d'assurer la mobilité sur son réseau, la Société a mis en place différents outils de communication avec les usagers relatifs aux travaux, entraves et interventions d'urgence touchant ses ouvrages.

Les activités de PJCCI sont réparties dans deux (2) domaines précis, soit les équipes techniques et les services administratifs. Les équipes techniques incluent la planification, l'ingénierie, l'expertise, l'environnement et le développement durable, la construction et les opérations et l'entretien. Ces groupes sont appuyés par des équipes en gestion de projets et en santé et sécurité au travail. Dans l'équipe de gestion de projet, le bureau de projet Champlain assure la réalisation du projet déconstruction et le suivi du programme d'entretien majeur du pont Champlain d'origine et offre son soutien à INFC dans le cadre du projet CPSDC. Des services administratifs tels que les Affaires juridiques, l'Approvisionnement, les Finances, les Technologies de l'information (TI), les Ressources humaines et les Communications soutiennent ces secteurs.

Les services Planification, Environnement et Développement durable (EDD), Ingénierie, Expertise, Projets et Construction planifient et gèrent les activités ayant trait à la gestion des actifs et aux principaux projets de construction, de réfection et de réparation touchant les composantes des ouvrages d'ingénierie civils et routiers tels que les piles, poutres, tabliers, structures en acier, tunnels, fondations, pavage et peinture ainsi que les composantes mécaniques et électriques associées à ces ouvrages. Afin de réaliser le programme de travaux, une structure de gestion par projet est mise en place en collaboration avec les différents services. De plus, le service EDD voit à la protection et à la valorisation du territoire ainsi qu'à la mise en place de la stratégie de développement durable.

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

La Société octroie des contrats principalement à des firmes de génie-conseil pour des services professionnels en inspection, planification, ingénierie et surveillance de travaux et à des entrepreneurs afin de réaliser les différentes activités liées à son programme d'entretien majeur. De plus, de nombreuses firmes de services professionnels variés appuient les différents services de la Société dans la réalisation de leurs mandats.

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

1.4 SITUATION FINANCIÈRE

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

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

Le rapport annuel 2018-2019 de PJCCI est publié sur https://jacquescartierchamplain.ca/wp-content/uploads/2020/02/1440-18-19_rapport-annuel_2018-2019_fr_web.pdf.



2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

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

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

Ceci représente un changement majeur de paradigme pour l'industrie du transport, les gestionnaires de ponts et la communauté du génie. La réhabilitation des structures afin d'augmenter leur durabilité ne faisait pas partie, jusqu'à dernièrement, du curriculum du génie-conseil. Ceux qui cherchent à améliorer la durabilité des ponts par leur réfection ne peuvent s'appuyer sur aucune donnée scientifique exacte ou éprouvée. Il s'agit d'un domaine relativement nouveau et émergent dont les acteurs explorent différentes approches. Telle est la situation dans laquelle se trouve PJCCI. Les infrastructures dont PJCCI est gestionnaire ont entre 50 et 89 ans. Assurer la mobilité sur tous les ponts constitue un élément majeur dans l'évaluation de la capacité et dans la planification des travaux.

Dans le contexte montréalais actuel, la Société joue un rôle essentiel dans le quotidien de milliers d'usagers dont les modes de transport sont en constante évolution. Les ponts sont incontournables dans le paysage montréalais et l'économie de Montréal. Ville insulaire, Montréal est vouée à dépendre des ponts, lesquels assurent le passage et la mobilité des biens et des personnes.

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

2.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE

Relations avec les partenaires : Le réseau de transport de la région de Montréal est étroitement tissé. PJCCI doit coordonner et planifier ses activités en collaboration avec de nombreux partenaires, ajoutant ainsi un niveau de complexité à ses opérations, dans la formulation de ses politiques et la réalisation de ses projets. Parmi ces partenaires, citons notamment des partenaires fédéraux, des gouvernements et des organismes provinciaux et municipaux. De plus, PJCCI participe aux quatre (4) paliers de Mobilité Montréal (comités technique, communication, aviseur et directeur) qui a le mandat principal de planifier et de coordonner les travaux et les différentes mesures d'atténuation qui s'imposent en raison des nombreux chantiers (fédéraux, provinciaux et municipaux).

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

Le pont Honoré-Mercier traverse le territoire mohawk de Kahnawà:ke. Les travaux de réfection sur cette portion fédérale du pont étaient et sont exécutés par les entrepreneurs et travailleurs mohawks de



Kahnawà:ke. Cet état de fait découle de divers facteurs dont l'emplacement de cette section du pont et le Décret C.P. 2675 daté du 7 décembre 1932.

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

L'entrée en vigueur récente de modifications importantes à la *Loi sur l'accès à l'information* et au *Code canadien du travail* impacte PJCCI, notamment dans ses pratiques de divulgation proactive, ses obligations et pratiques en matière de santé et sécurité au travail et dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines. L'entrée en vigueur de la *Loi sur l'évaluation d'impact* de même que les modifications à la *Loi sur les Pêches* et la *Loi sur les eaux navigables canadiennes* viennent également impacter PJCCI dans la planification de ses projets.

Des projets de loi fédéraux à l'étude ou dont l'entrée en vigueur n'a pas été décrétée à ce jour, tel que le projet de loi C-86 *Loi n° 2 portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 27 février 2018 et mettant en œuvre d'autres mesures* qui édicte la *Loi sur l'équité salariale* affecteront également PJCCI une fois en vigueur, le cas échéant.

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

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

En matière d'environnement, PJCCI mène plusieurs programmes afin d'augmenter son niveau de connaissances quant aux enjeux environnementaux. Tout d'abord, PJCCI procède à la caractérisation environnementale des terrains sous sa gestion de façon ordonnée, en l'intégrant à sa gestion par projet ou dans certains cas, en l'adressant hors projet. Ce programme se poursuit en continu, mais son envergure diminuera au fur et à mesure de la couverture du territoire. En plus de voir à protéger l'environnement, ce programme permet de mieux prévoir les coûts des projets liés à la gestion des sols contaminés. PJCCI a également mis sur pied un programme de suivi de la biodiversité qui se poursuit en continu et prévoit des mises à jour régulières des connaissances. De plus, PJCCI procède actuellement à une évaluation des impacts potentiels des changements climatiques sur ses infrastructures. Les mesures d'atténuation à mettre en place pourront être intégrées aux projets à venir.

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



Cette stratégie comprend un plan d'action pluriannuel contribuant à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) qui découle de la *Loi fédérale sur le développement durable*, laquelle constitue la réponse du Canada aux dix-sept (17) objectifs de développement durable des Nations unies.

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

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

Les huit (8) thèmes précédents comprennent un total de 128 actions qui ont été réalisées ou seront réalisées selon le plan d'action pluriannuel de la Société. En 2020, la Société renouvellera son plan d'action pluriannuel de manière à l'arrimer avec le nouveau cycle de la SFDD.

2.2 ENVIRONNEMENT INTERNE

Gestion des actifs : Suivant les récentes transformations organisationnelles, la direction principale de la gestion d'actifs englobe dorénavant les directions Planification, Inspection et Expert ainsi qu'Environnement et Développement durable et depuis septembre 2019, la direction Recherche et applications (DRA), confirmant ainsi le positionnement de PJCCI comme un chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité, et d'acteur social et urbain.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Ressources humaines : PJCCI poursuit la mise en place de plusieurs initiatives qui se résument en cinq (5) priorités de gestion, afin de se doter de la capacité pour mener à terme ses résultats stratégiques :

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

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

Technologies de l'information (TI) : Le service des TI appuie l'ensemble de l'organisation dans le déploiement, la mise en place et le maintien de solutions flexibles et adaptées aux besoins internes et externes.

En ce sens, la gestion évolutive des ouvrages de PJCCI d'un point de vue technologique se fera en lien avec les objectifs stratégiques organisationnels.

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

Afin d'assurer la pérennité, la capacité et une révision périodique des besoins TI dans l'organisation, un processus de centralisation et de transfert des nouveaux systèmes TI aux équipes opérationnelles une fois le projet complété sera formalisé.

Conjointement avec la Direction principale Gestion d'actifs, un positionnement technologique sera déterminé pour identifier un outil qui s'intégrera à la géomatique, aux bases de données corporatives et au système de gestion de maintenance assistée par ordinateur afin d'agir comme levier pour s'arrimer à la vision de Gestion d'actifs.

2.3 ENJEUX

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

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

Dans la région métropolitaine de Montréal, les autorités municipales et le gouvernement du Québec ont de grands projets d'infrastructures en cours ou en planification. PJCCI doit faire concurrence à ces administrations pour embaucher et retenir des professionnels et techniciens ainsi que pour attribuer des contrats aux firmes d'ingénierie et entrepreneurs afin d'exécuter son programme de travaux. La durée et le coût de ces travaux peuvent être influencés par ce marché où la compétition est très féroce eu égard au nombre et à l'envergure des chantiers routiers en cours et planifiés, notamment les projets du CPSCD, du Réseau express métropolitain (REM), de l'échangeur Turcot et du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine. De plus, dû à la courbe démographique, le marché prévoit un départ à la retraite d'environ le tiers de la main-d'œuvre d'ici 2022, représentant 32 % de la main-d'œuvre du secteur de la construction non résidentielle, dont, à titre de comparaison, 6 % sont partis en 2017 (référence : ConstruForce Canada – Faits saillants 2018-2027). Le marché devrait retrouver un certain équilibre à moyen terme.

PJCCI a mis en place et poursuit le développement d'un programme de gestion de la santé et sécurité au travail (SST). Ce programme démontre l'engagement de la Société dans l'implantation d'une culture « Zéro Blessure par Choix ». De plus, en collaboration avec le Comité local en SST, la direction structure la gestion de la SST par des processus, procédures et instructions afin d'atteindre le meilleur niveau de culture SST. La gestion de la SST par PJCCI englobe également les entrepreneurs et consultants par l'entremise de leurs contrats. Des ajustements et des clarifications sont continuellement apportés aux contrats afin de bien définir le rôle du maître d'œuvre, du surveillant des travaux et de PJCCI dans le but de diminuer les risques en SST lors de l'exécution des travaux.

PJCCI a une capacité et une autorité de production de recettes réduites, autres que l'installation possible de péages, fondée sur la politique de l'utilisateur payeur, décision stratégique qui relève du gouvernement. Sa source de financement provient principalement des crédits parlementaires. PJCCI a reçu du financement jusqu'en 2022-2023, mitigeant ainsi les risques associés à la dégradation des ponts et structures. En dépit des investissements importants effectués au cours des dernières années, PJCCI reste aux prises avec des déficits critiques à long terme au niveau des infrastructures. L'absence de financement au-delà de 2022-2023 pourrait limiter le pouvoir de PJCCI de démarrer des projets majeurs et d'accorder des contrats pluriannuels, ce qui pourrait entraîner des retards dans la planification opérationnelle, une augmentation des coûts, des retards de réalisation et une possible diminution de la mobilité.

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

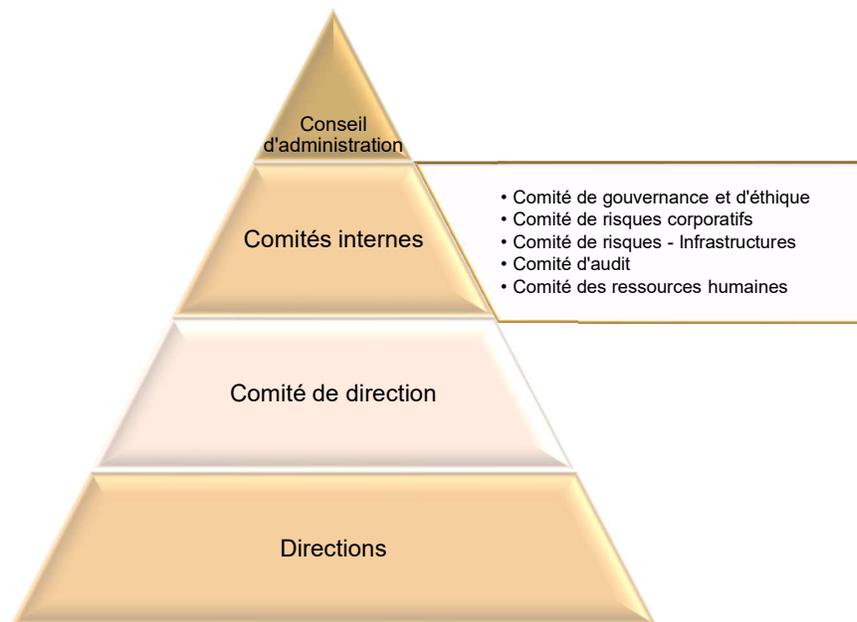
La Société collabore avec INFC pour identifier ses besoins financiers à court et à long terme. PJCCI a bénéficié d'investissements importants pour des besoins particuliers liés aux actifs ou aux besoins d'exploitation à court terme, mais des projets importants à venir ne sont actuellement pas financés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



3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

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

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



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

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

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

GESTION DES RISQUES : SÉVÉRITÉ GLOBALE DU RISQUE

Sur les 63 risques inventoriés dont la sévérité du risque global a été évaluée, les 14 risques suivants ont été priorisés :

PROBABILITÉ	Presque certain						
	Très probable			Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion			
	Probable		<ul style="list-style-type: none"> - Interruption ou défaillance des systèmes - Prise de décisions - Recrutement et rétention - Leadership, succession et relève - Modèle de gestion - Environnement politique - Mesures de performance - Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison - Coûts additionnels non prévus - Litiges en matière contractuelle et réclamations 	Santé et sécurité au travail	Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs		
Peu probable			Sécurité des systèmes d'information				
Rare							
	Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Très élevé		
	INCIDENCE						

Identification du risque

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
RISQUES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION				
Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion <ul style="list-style-type: none"> Infrastructure technologique inadéquate. Utilisation inefficace des TI. Information de gestion fautive, inexacte ou incomplète. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Pratiques de gestion du changement. Implication des utilisateurs dans la définition des besoins. Rédaction et exécution de plans de tests. Désignation de champions du changement. Entretien après implantation. Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels. 	Moyen
Sécurité des systèmes d'information <ul style="list-style-type: none"> Accès non autorisés. Brèches dans les renseignements personnels, les informations confidentielles et les données stratégiques. Données corrompues. Interruption dans les activités d'affaires. Atteinte à la réputation de PJCCI. 	Peu probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour mensuelle des systèmes d'exploitation et des équipements réseau. Vigie par un logiciel de surveillance des exceptions de sécurité. Formation et sensibilisation quant à la sécurité informatique. Gestion des accès aux systèmes. Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels. Tests d'intrusion (recommandations et plans d'action). 	Moyen
Interruption ou défaillance des systèmes <ul style="list-style-type: none"> Interruption de la continuité des affaires lors de périodes critiques. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Copies de sauvegarde faites quotidiennement de façon incrémentale et conservées à l'extérieur du site principal. Copies complètes également faites mensuellement et conservées par un tiers. 	Moyen
RISQUES STRATÉGIQUES ET ORGANISATIONNELS				
Prise de décisions <ul style="list-style-type: none"> Information inexacte ou incomplète. Processus pour communiquer une décision ou un changement important pourrait être inadéquat ou insuffisant. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Contrôles dans SAP. Audits annuels (plan quinquennal). Validation et attestation des informations obtenues de l'extérieur et celles produites à l'interne. Mécanismes de consultation interne pour revoir les projets. Processus de suivi des projets. 	Moyen
Leadership, succession et relève <ul style="list-style-type: none"> Absence de leadership au sein de la direction. Postes ou fonctions clés vacants. Postes ou fonctions sans plan de succession ni plan de relève. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Parcours de développement et perfectionnement du leadership. Plan de main-d'œuvre détaillé par direction. Sondage concernant la santé/mieux-être (analyses et plans d'action). 	Moyen
Modèle de gestion <ul style="list-style-type: none"> Modèle de gestion inefficace ou inefficient, entraînant des lourdeurs administratives. Incapacité à s'adapter rapidement aux changements. Difficultés à cerner les occasions de création de valeur. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Planification stratégique 2017-2020 couvrant trois (3) orientations corporatives avec trois (3) objectifs chacune (révisés annuellement). Plan de gestion des RH par direction. Comités et/ou groupes de travail pour identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité. Partenariat/cohésion entre les différentes directions principales. Plan quinquennal d'audits internes. Plan de main-d'œuvre dynamique. 	Moyen
Environnement politique <ul style="list-style-type: none"> Politiques du gouvernement fédéral. Changements de politiques. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'entreprise en alignement avec les objectifs et attentes du gouvernement fédéral. Planification stratégique en tenant compte des priorités du plan gouvernemental « Investir dans le Canada ». 	Moyen

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
Mesures de performance <ul style="list-style-type: none"> Absentes. Alignées sur les mauvais objectifs ou mal communiquées. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Processus de reddition de comptes à la direction et au conseil d'administration. Mesures de performance (KPI) établies et suivies. Processus formel de mesure de rendement des employés. Communication de divers rapports à ses parties prenantes en lien avec sa performance. 	Moyen
RISQUES LIÉS AUX EMPLOYÉS				
Recrutement et rétention <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'employés insuffisant ou trop élevé. Politiques et processus de recrutement pourraient ne pas permettre de recruter du personnel intègre et qualifié, permanent ou temporaire. Ne pas retenir le personnel qualifié. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Politique de santé et mieux-être alignée avec les valeurs de PJCCI. Sondage concernant la santé/mieux-être (analyses et plans d'action). Processus et protocoles. Politique sur la gestion de la rémunération. Vérification des antécédents criminels, crédit, diplôme, références, santé. Sondages de satisfaction des employés. 	Moyen
Santé et sécurité au travail <ul style="list-style-type: none"> Environnement de travail pour assurer la santé et la sécurité des employés de PJCCI. Mettre à risque les employés de PJCCI ou le public en général 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Procédure de gestion de la SST : <ul style="list-style-type: none"> a) Politique; b) Procédures sécuritaires génériques selon les risques; c) Procédures de travail sécuritaires selon l'activité; d) Instructions de travail sécuritaires selon la tâche. Présence des questionnaires sur le terrain. Partage d'information aux réunions d'équipe des services. Plan de communication pour rappeler les enjeux et procédures. Plan de gestion des compétences incluant la liste des formations obligatoires par type d'emploi. Surveillance des résultats des efforts de prévention à moyen/long terme. 	Élevé
RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS ET PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT				
Inexécution du contrat ou retard dans les délais de livraison <ul style="list-style-type: none"> En défaut de respecter ses obligations contractuelles, en totalité ou en partie. Incapable d'exécuter ses obligations. En retard dans la livraison de ses biens/services. 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Processus de revue de constructibilité (faisabilité) des projets. Processus formel de gestion par projet. Processus de surveillance des travaux. Expert (externe) en réclamations contractuelles. Clause contractuelle de cautionnement dans l'ensemble des contrats. Mesures de dissuasion afin d'éviter les retards. Validation conjointe (consultant + PJCCI) avant l'acceptation des livrables. Revue des documents d'appel d'offres par l'équipe élargie. Investigations supplémentaires avant la préparation des documents d'appels d'offres. 	Moyen
Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> Ne pas prendre les moyens appropriés pour prévenir ou détecter une exposition aux risques. Mettre à risque leurs employés, les employés de PJCCI ou le public en général. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Implantation d'un service SST interne en support aux opérations internes et externes. Plan de prévention spécifique à chaque contrat. Surveillance SST sur les chantiers: <ul style="list-style-type: none"> Agent SST de l'entrepreneur. Spécialiste SST du surveillant. Simulations sur les chantiers. Formations, documentation et équipements de protection individuelle accessibles aux employés internes qui se rendent sur les chantiers. Validation des compétences des employés des fournisseurs. 	Élevé

Catégorie / Titre / Description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
			<ul style="list-style-type: none"> Inspections effectuées sur les chantiers et suivis de mesures correctives. Visites physiques et attestations d'ingénieurs avant d'autoriser l'accès. Visites SST avant la mise en service des ouvrages/actifs suite à la complétion des travaux pour identifier tout risque potentiel à la sécurité des usagers. Évaluation des accidents et de tous événements ou observations survenus, identification des tendances et mise en place des mesures correctives génériques. Mise à jour du Guide de surveillance. Mise à jour du devis normalisé. Mise à jour des exigences SST des termes de référence. 	
Coûts additionnels non prévus <ul style="list-style-type: none"> Sous-estimation des coûts par le fournisseur dans sa proposition initiale. Mauvaise planification ou coordination des travaux. Changements à la portée des travaux en cours d'exécution. Avis, oppositions ou demandes particulières par des tiers ou des PP de PJCCI (p.ex., une municipalité). 	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Processus de revue de constructibilité (faisabilité) des projets. Firmes externes spécialisées en estimation. Conditions climatiques prises en compte dans l'établissement des coûts et/ou du calendrier. Base de données des facteurs environnementaux développée pour prévenir les risques environnementaux et les coûts additionnels associés. Processus de suivi en continu des chantiers. Analyse des contrats sur une base mensuelle. Processus de gestion de projet documenté et cartographié. Revue de soumission avec entrepreneurs lorsque des éléments sensibles sont présents. Réunion de suivi de projet. 	Moyen
RISQUES JURIDIQUES ET DE CONFORMITÉ				
Litiges en matière contractuelle et réclamations Litiges ou réclamations en lien avec l'exécution de contrats.	Probable	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir régler les litiges par la négociation. Processus de règlement des différends. Analyse des réclamations afin de faire des recommandations. Réduction du délai de réclamation de 90 jours à 60 jours du dernier certificat provisoire d'achèvement dans les contrats de construction. 	Moyen

Niveau du risque juridique	<input checked="" type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé	Risque considéré contrôlé par la mise en place des mesures d'atténuation.
Niveau du risque global	<input type="checkbox"/> Faible <input checked="" type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé	Malgré la mise en place de mesures d'atténuation, le niveau de risque résiduel global demeure « moyen » dans une perspective à moyen et long terme.

4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS PRÉVUS

Le plan d'entreprise intègre des nouvelles réalités qui demandent une réflexion quant aux investissements futurs, afin de s'assurer qu'ils répondront aux besoins d'aujourd'hui et de demain dans un contexte de développement durable. Il ne s'agit plus de réparer ou de refaire comme l'existant, mais de bonifier l'offre de services et de proposer des solutions viables selon la durée de vie projetée de chacun des ouvrages.

Les stratégies de planification de PJCCI se déclinent comme suit :

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

4.1 PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

Transparence et gouvernement ouvert

PJCCI procède à la divulgation proactive sur son site Internet de nombreux rapports et études portant sur les infrastructures dont elle est responsable et qui sont d'intérêt pour les usagers, le public, les parties prenantes et les partenaires.

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

Analyse comparative entre les sexes + (ACS+)

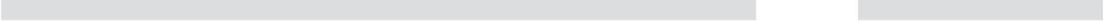
L'équipe multidisciplinaire de PJCCI est composée de plus de 180 personnes issues de divers disciplines et corps de métiers. Au sein de la Société, les femmes représentent 52 % des employés et les hommes, 48 %. Les moins de 30 ans représentent 7,1 % des employés, les 30 à 50 ans, 66,1 % et les plus de 50 ans, 26,8 %.

Diversité et équité en matière d'emploi

PJCCI bénéficie d'une main-d'œuvre très variée, à l'image de la diversité de la population canadienne. Elle est un employeur soucieux d'assurer la diversité en termes d'ethnicité et de genre, les femmes étant très bien représentées au sein du personnel (3 des 6 membres du Comité de direction sont actuellement des femmes, incluant la Première dirigeante) et du Conseil d'administration (3 des 7 membres sont des femmes). PJCCI établit annuellement un plan d'action en matière de diversité et d'équité en matière d'emploi, en ligne avec les orientations et politiques du gouvernement.

Questions autochtones

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



PJCCI a effectué une consultation des Mohawks de Kahnawà:ke dans le cadre de la construction du pont de contournement de l'Île-des-Sœurs en 2013 et leurs préoccupations, notamment en lien avec l'habitat du poisson, ont été adressées.

PJCCI a participé à une consultation des autochtones entreprise par plusieurs intervenants fédéraux dans le cadre du projet REM, découlant de l'octroi de droits immobiliers sur des structures ou terrains fédéraux et de l'octroi d'autorisations et de permis. Les préoccupations de la communauté mohawk ont été adressées à sa satisfaction. Par ailleurs, une consultation autochtone est en cours dans le cadre du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine.

Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement

Le développement durable fait partie intégrante de la mission et de la vision de PJCCI, qui s'est dotée d'une politique et d'un plan d'action afin de tenir compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques dans la façon de mener ses activités opérationnelles et administratives. Cette démarche est arrimée avec la SFDD. Il est à noter qu'aux termes d'un décret modifiant l'annexe de la *Loi fédérale sur le développement durable* (LFDD), PJCCI deviendra assujettie à la LFDD à compter du 1^{er} décembre 2020.

Afin de contribuer aux opérations d'écologisation du gouvernement, PJCCI assure depuis plusieurs années le suivi de son empreinte environnementale quant à ses activités administratives, de construction, d'opérations et d'entretien. PJCCI développe également un plan d'adaptation aux changements climatiques pour l'ensemble des infrastructures sous sa gestion.

Milieus de travail sûrs

PJCCI s'est engagée à investir dans le développement de ses employés et à leur offrir un environnement de travail positif, à la fois stimulant, respectueux, sain et sécuritaire où ils peuvent développer leurs talents. Cette année, PJCCI a poursuivi en ce sens en élaborant et communiquant aux employés un Code de valeurs et d'éthique et une politique interne sur la santé et le mieux-être au travail, et en mettant sur pied un Comité Santé et mieux-être au travail, lequel prévoit une série d'initiatives qui seront mises de l'avant au cours des prochains mois selon les résultats d'un sondage auprès des employés. PJCCI a continué d'investir dans la formation, le transfert des connaissances et la sensibilisation à propos des différents aspects du mieux-être en milieu de travail. PJCCI établit par ailleurs, sur une base annuelle, un plan d'action visant à promouvoir l'engagement de la Direction et la participation des employés.

4.2 RÉSULTATS PRÉVUS 2020-2021

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

Surveillance et évaluation

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

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

5. APERÇU FINANCIER

5.1 DESCRIPTION SOMMAIRE

Les états financiers et les budgets de PJCCI comprennent un financement d'exploitation et des immobilisations approuvés lors du budget 2019 et tiennent compte de la demande de report de fonds en cours à l'automne 2019. Le financement nécessaire pour poursuivre les activités au-delà des années en cause a été présenté séparément dans les états financiers ainsi que dans les budgets des opérations et d'immobilisations.

5.2 BUDGET

Budget des opérations

Le montant des crédits parlementaires requis en 2020-2021 pour les charges d'exploitation s'élève à 264,8 M\$ (incluant 3,1 M\$ pour le financement PASCFC), ce qui est l'équivalent des charges d'exploitation (266,2 M\$) nette des autres sources de revenus (1,4 M\$). La variation par rapport au budget principal de 2019-2020 représente une augmentation de 14,3 M\$ (5,72 %) et est répartie comme suit :

- + Estacade : diminution de 3,0 M\$;
- + Pont Jacques-Cartier : augmentation de 2,5 M\$;
- + Pont Champlain : augmentation de 10,2 M\$;
- + Autoroute Bonaventure : augmentation de 4,8 M\$;
- + Environnement – autoroute Bonaventure, secteurs Ouest et Est : diminution de 1,0 M\$;
- + Pont Honoré-Mercier : augmentation de 1,1 M\$;
- + Tunnel de Melocheville : diminution de 2,2 M\$;
- + Charges d'entretien régulier : augmentation de 1,6 M\$;
- + Charges de fonctionnement : augmentation de 1,1 M\$;
- + Autres charges : diminution de 0,8 M\$.

Budget d'investissement

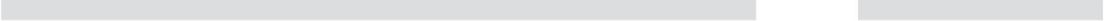
Les crédits parlementaires requis pour les dépenses en immobilisations sont inférieurs de 0,8 M\$ pour le budget 2020-2021 (62,8 M\$) par rapport au montant prévu pour 2019-2020 et inférieurs de 9,4 M\$ (13,0 %) par rapport au budget de la même année.

Les principales dépenses en immobilisations prévues au cours des trois (3) prochaines années sont : la réfection des piles, le renforcement de l'acier, le branchement de la piste cyclable ainsi que la stabilisation des talus du pont Honoré-Mercier, le nouveau bâtiment pour le service Opérations et entretien, le bouclage de fibre optique, l'évaluation du pavillon de l'île Sainte-Hélène, les travaux de renforcement d'acier, l'amélioration du drainage et l'aménagement des terrains du côté de Montréal pour le pont Jacques-Cartier, ainsi que la reconfiguration de l'autoroute Bonaventure.

5.3 SITUATION FINANCIÈRE

La prévision des actifs financiers pour l'exercice en cours (2019-2020) s'élève à 53,1 M\$ et demeure stable par rapport à l'exercice précédent. Comparativement au budget de l'exercice en cours, le total prévu des actifs financiers diminue de 19,4 M\$, soit une diminution de trésorerie de 12,7 M\$ et une diminution des débiteurs de 6,7 M\$ qui résultent principalement des crédits parlementaires à recevoir.

La prévision du passif de l'exercice en cours s'élève à 75,9 M\$, soit une diminution de 2,1 M\$ par rapport à l'exercice précédent, principalement dû à la réalisation de travaux afférents aux projets environnementaux ainsi qu'à la révision des hypothèses sous-jacentes.



La diminution progressive du passif pour les exercices subséquents est principalement due à la variation décroissante des obligations environnementales découlant de la mise en opération des systèmes de confinement pour les secteurs Est et Ouest de l'autoroute Bonaventure.

Le total des actifs non financiers prévisionnel de l'exercice en cours totalise 627,3 M\$. Cette valeur nette des actifs immobilisés se compare à 590,8 M\$ au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019. Comparativement au budget de l'exercice en cours, les immobilisations corporelles prévues présentent une diminution de 34,3 M\$, laquelle est principalement attribuable aux écarts de réalisation des travaux en 2019-2020. La valeur nette des immobilisations corporelles prévue au prochain exercice (2020-2021) augmente de 32,9 M\$ par rapport à la prévision de l'exercice en cours, totalisant 659,4 M\$. Les principales forces motrices de cette augmentation prévue des immobilisations sont les ponts Jacques-Cartier et Honoré-Mercier.

5.4 ÉTAT DES RÉSULTATS

Revenus

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

Revenus d'intérêts : Les revenus d'intérêts devraient être similaires aux prévisions de l'exercice en cours. Une gestion de l'encaisse maintenue en lien avec les obligations de PJCCI et le rendement du solde net quotidien au compte bancaire est à l'origine de cette stabilité. L'augmentation des revenus d'intérêts pour l'exercice clos le 31 mars 2019 est directement reliée à la hausse du taux de rendement applicable durant cette année.

Charges

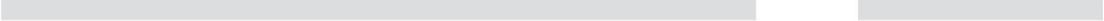
Le total prévu des charges de l'exercice en cours au montant de 156,4 M\$ est stable par rapport aux charges réelles de l'exercice précédent (2018-2019).

Salaires et avantages sociaux : La rémunération est établie en fonction des conventions collectives et des contrats de travail. PJCCI se penche une fois par année sur les hausses salariales du personnel non syndiqué.

Charges d'entretien : PJCCI prévoit consacrer 137,5 M\$ en 2019-2020 à l'entretien régulier et majeur comparativement à 133,1 M\$ pour 2018-2019. Ces travaux incluent notamment des investissements de l'ordre de 12,0 M\$ au pont Champlain d'origine pour le maintien sécuritaire de la structure. Notons que les charges d'entretien incluent les entretiens réguliers de l'ordre de 8,7 M\$ ainsi que l'amortissement de la totalité des actifs pour un total prévu de 27,1 M\$. Le total des charges annuelles jusqu'en 2022-2023 est nettement plus élevé que le total des charges en 2019-2020. Cette augmentation est principalement due au démarrage du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine.

Des travaux d'entretien majeurs s'imposeront à chacune des structures pendant la période de planification courante, mais non admissibles comme dépenses en immobilisations en raison de la nature des travaux selon la politique de capitalisation de la Société. Ces charges d'entretien varieront annuellement au cours des prochains exercices financiers.

Charges de fonctionnement : Ces charges sont liées au contrat avec la SQ et à l'électricité utilisée sur le territoire de PJCCI. L'augmentation significative pour l'année courante est due à la nouvelle entente avec la SQ. Les variations annuelles sont déterminées en fonction du taux d'inflation prévu à l'entente jusqu'en 2029. Notons que la baisse prévue des charges de fonctionnement à partir de l'année 2022-2023 est liée au projet de déconstruction du pont Champlain d'origine.



Charges d'administration : La prévision des charges d'administration pour l'exercice en cours augmente de 1,4 M\$ comparativement à l'exercice précédent. En 2018-2019, les charges réelles d'administration ont représenté 9,71 % du total des charges et des dépenses en immobilisation nettes. Ce pourcentage diminue à 8,66 % pour l'exercice en cours. Au cours des cinq (5) prochains exercices visés par le plan d'entreprise, le pourcentage des charges d'administration en fonction des dépenses totales devrait se situer entre 5,46 % et 12,34 %, pour une moyenne de 7,77 % (7,43 % au plan d'entreprise 2019-2024). Dans le cadre du plan d'entreprise 2021-2026, PJCCI se propose d'effectuer une allocation des Charges d'administration selon une clé de répartition basée sur le nombre de postes à temps complet pour chacune des directions de la Société.

Ce pourcentage devrait être considéré comme une moyenne sur une durée minimale de cinq (5) ans puisque ces services sont souvent décalés par rapport aux travaux de construction réalisés. De plus, le contexte actuel où des travaux sont réalisés par tous les donneurs d'ouvrage au même moment force à déplacer et à coordonner de façon quotidienne les travaux, augmentant les charges et le travail administratif.

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

5.5 RISQUES ET HYPOTHÈSES

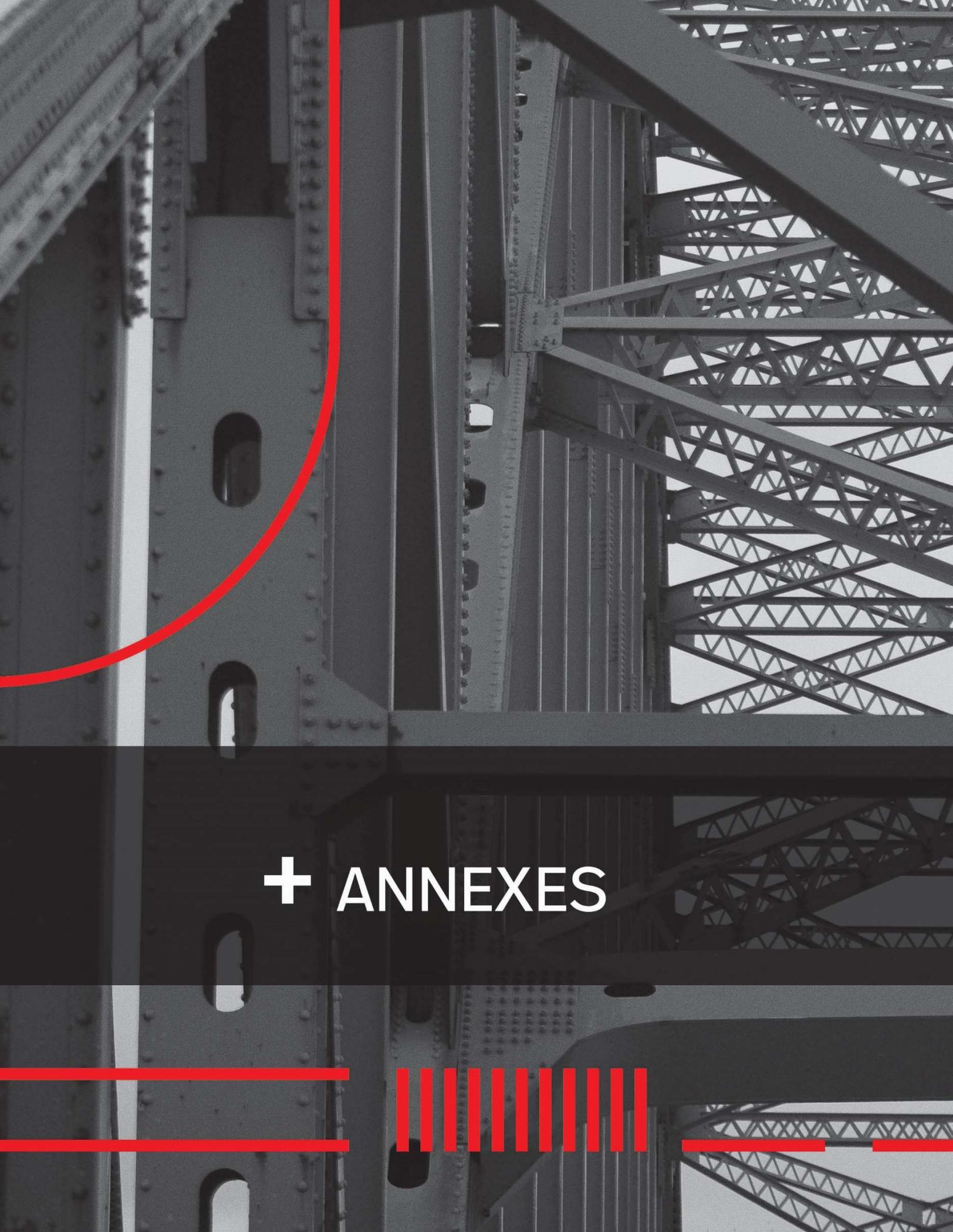
Lors de la préparation de ses prévisions budgétaires, PJCCI tient compte de certains facteurs financiers et autres et a appliqué les hypothèses suivantes :

Taux d'intérêt

Intérêts calculés sur le solde net quotidien créditeur maintenu au compte bancaire.

Taux d'inflation

Un taux d'inflation de 2 % a été fixé selon la moyenne de l'indice des prix de la construction de bâtiments non résidentiels pour la région de Montréal des sept (7) dernières années. Le taux d'indexation de la masse salariale de 1,5 % a été déterminé en fonction des termes des conventions collectives, en vigueur jusqu'au 31 mars 2021. Pour les années subséquentes, le taux appliqué est de 2 %.



+ ANNEXES

ANNEXE 1 – ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Présentation des états financiers

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

État de la situation financière – Pro forma

État de la situation financière - Pro forma								
	Réal 2018-2019	Prévision courante 2019-2020 (1)	Budget principal 2019-2020	Budget				
				2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIFS FINANCIERS								
Trésorerie	47 833	47 833	60 525	47 833	47 833	47 833	47 833	47 833
Débiteurs								
Somme à recevoir du Gouvernement du Canada	-	-	7 307	-	-	-	-	-
Autres	5 270	5 270	4 656	5 270	5 270	5 270	5 270	5 270
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	53 103	53 103	72 488	53 103				
PASSIFS								
Créditeurs et charges à payer	44 295	44 295	57 634	44 295	44 295	44 295	44 295	44 295
Avantages sociaux futurs	496	468	430	468	468	468	468	468
Retenues contractuelles	6 362	6 362	12 241	6 362	6 362	6 362	6 362	6 362
Revenus reportés	269	269	268	269	269	269	269	269
Obligations environnementales	26 592	24 531	20 238	22 946	21 249	19 530	17 787	16 019
TOTAL DES PASSIFS	78 014	75 925	90 811	74 340	72 643	70 924	69 181	67 413
DETTE NETTE	(24 911)	(22 822)	(18 323)	(21 237)	(19 540)	(17 821)	(16 078)	(14 310)
ACTIFS NON FINANCIERS								
Immobilisations corporelles	590 018	626 484	660 768	659 392	683 470	734 474	796 665	831 630
Charges payées d'avance	789	789	621	789	789	789	789	789
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	590 807	627 273	661 389	660 181	684 259	735 263	797 454	832 419
EXCÉDENT ACCUMULÉ	565 896	604 451	643 066	638 944	664 719	717 442	781 376	818 109

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019

État des résultats – Pro forma

État des résultats - Pro forma								
	Réal 2018-2019	Prévision courante 2019-2020 (1)	Budget principal 2019-2020	Budget				
				2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
REVENUS								
Baux et permis	587	596	596	597	607	618	628	639
Intérêts	1 065	793	934	793	793	793	793	793
Autres sources	51	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES REVENUS	1 703	1 389	1 530	1 390	1 400	1 411	1 421	1 432
CHARGES								
Entretien	133 080	137 516	267 285	273 669	265 378	206 878	135 560	96 124
Fonctionnement	3 176	4 184	3 431	4 554	4 635	4 188	4 290	4 395
Administration	15 299	16 739	17 108	17 879	18 581	18 427	18 594	18 868
Obligations environnementales	4 241	(2 061)	(2 103)	(1 585)	(1 697)	(1 719)	(1 743)	(1 768)
Perte sur cession d'actifs	670	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	156 466	156 378	285 721	294 517	286 897	227 774	156 701	117 619
Déficit avant financement du Gouvernement du Canada	(154 763)	(154 989)	(284 191)	(293 127)	(285 497)	(226 363)	(155 280)	(116 187)
Portion des paiements de transfert pour les charges d'exploitation	109 339	180 650	247 667	275 666	264 120	223 125	24 202	4 046
Portion des paiements de transfert pour les immobilisations corporelles	50 274	66 595	72 181	48 862	58 056	94 690	2 641	2 641
Portion des paiements de transfert PASC	1 717	3 853	2 840	3 092	2 834	12 034	11 982	11 982
Financement requis (Report potentiel)	-	(57 554)	-	-	(13 738)	(50 763)	180 389	134 251
Excédent lié aux activités	6 567	38 555	38 497	34 493	25 775	52 723	63 934	36 733
Excédent accumulé lié aux activités au début de l'exercice	559 329	565 896	604 569	604 451	638 944	664 719	717 442	781 376
Excédent accumulé lié aux activités à la fin de l'exercice	565 896	604 451	643 066	638 944	664 719	717 442	781 376	818 109

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019

État de la variation de la dette nette – Pro forma

État de la variation de la dette nette - Pro forma								
	Réal 2018-2019	Prévision courante 2019-2020 (1)	Budget principal 2019-2020	Budget				
				2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Excédent de l'exercice lié aux activités	6 567	38 555	38 497	34 493	25 775	52 723	63 934	36 733
Acquisition d'immobilisations corporelles	(50 274)	(63 575)	(72 181)	(62 776)	(55 456)	(76 473)	(89 704)	(64 352)
Amortissement des immobilisations corporelles	40 868	27 109	35 797	29 868	31 378	25 469	27 513	29 387
Perte sur cession d'actif	670	-	-	-	-	-	-	-
Gain à la vente d'immobilisations corporelles	(18)	-	-	-	-	-	-	-
Produits de la vente d'immobilisations corporelles	18	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due au total des immobilisations corporelles	(8 736)	(36 466)	(36 384)	(32 908)	(24 078)	(51 004)	(62 191)	(34 965)
Acquisition de charges payées d'avance	(1 366)	-	-	-	-	-	-	-
Utilisation de charges payées d'avance	1 198	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux charges payées d'avance	(168)	-	-	-	-	-	-	-
(Augmentation) diminution de la dette nette	(2 337)	2 089	2 113	1 585	1 697	1 719	1 743	1 768
Dette nette au début de l'exercice	(22 574)	(24 911)	(20 436)	(22 822)	(21 237)	(19 540)	(17 821)	(16 078)
Dette nette à la fin de l'exercice	(24 911)	(22 822)	(18 323)	(21 237)	(19 540)	(17 821)	(16 078)	(14 310)

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019

État des flux de trésorerie – Pro forma

État des flux de trésorerie - Pro forma								
	Réal 2018-2019	Prévision courante 2019-2020 (1)	Budget principal 2019-2020	Budget				
				2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT								
Excédent de l'exercice	6 567	38 555	38 497	34 493	25 775	52 723	63 934	36 733
Éléments sans effet sur la trésorerie								
Amortissement d'immobilisations corporelles	40 868	27 109	35 797	29 868	31 378	25 469	27 513	29 387
Perte sur cession d'actifs	670	-	-	-	-	-	-	-
Gain sur disposition d'actifs	(18)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des avantages sociaux futurs	-	(28)	(10)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des obligations environnementales	4 084	(2 061)	(2 103)	(1 585)	(1 697)	(1 719)	(1 743)	(1 768)
Variation des éléments non monétaires du fonds de roulement								
Diminution des débiteurs	6 694	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des créditeurs et charges à payer	(10 068)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des avantages sociaux futurs	(21)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des retenues contractuelles	(5 879)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des revenus reportés	1	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des charges payées d'avance	(168)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des obligations environnementales	(1 894)	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	40 836	63 575	72 181	62 776	55 456	76 473	89 704	64 352
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES								
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	18	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de fonds relatives à l'acquisition d'immobilisations corporelles	(53 546)	(63 575)	(72 181)	(62 776)	(55 456)	(76 473)	(89 704)	(64 352)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations corporelles	(53 528)	(63 575)	(72 181)	(62 776)	(55 456)	(76 473)	(89 704)	(64 352)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(12 692)	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie au début de l'exercice	60 525	47 833	60 525	47 833	47 833	47 833	47 833	47 833
Trésorerie à la fin de l'exercice	47 833	47 833	60 525	47 833	47 833	47 833	47 833	47 833

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019

Budget des opérations et budget des immobilisations – Pro forma

Budget des opérations - Pro forma											
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2019-2020			2018-2019		
	Budget					Budget	Prévision (1)	Écart	Budget	Réel	Écart
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	278 758	266 954	235 159	36 184	16 028	250 507	184 503	(66 004)	277 184	111 056	(166 128)
Baux et permis	597	607	618	628	639	596	596	-	607	587	(20)
Intérêts	793	793	793	793	793	934	793	(141)	572	1 065	493
Autres sources	-	-	-	-	-	-	-	-	-	51	51
TOTAL DES REVENUS	280 148	268 354	236 570	37 605	17 460	252 037	185 892	(66 145)	278 363	112 759	(165 604)
CHARGES											
Entretien	273 669	265 378	206 878	135 560	96 124	267 285	137 516	(129 769)	289 478	133 080	(156 398)
Fonctionnement	4 554	4 635	4 188	4 290	4 395	3 431	4 184	753	3 431	3 176	(255)
Administration	17 879	18 581	18 427	18 594	18 868	17 108	16 739	(369)	16 814	15 299	(1 515)
Obligations environnementales	(1 585)	(1 697)	(1 719)	(1 743)	(1 768)	(2 103)	(2 061)	42	(2 318)	4 241	6 559
Éléments sans effets sur la trésorerie	(28 283)	(29 681)	(23 750)	(25 770)	(27 619)	(33 684)	(25 020)	8 664	(29 042)	(43 037)	(13 995)
TOTAL DES CHARGES	266 234	257 216	204 024	130 931	90 000	252 037	131 358	(120 679)	278 363	112 759	(165 604)
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES OPÉRATIONS	13 914	11 138	32 546	(93 326)	(72 540)	-	54 534	54 534	-	-	-

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019

Budget des immobilisations - Pro forma											
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2019-2020			2018-2019		
	Budget					Budget	Prévision (1)	Écart	Budget	Réel	Écart
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	48 862	58 056	94 690	2 641	2 641	72 181	66 595	(5 586)	78 100	50 274	(27 826)
TOTAL DES REVENUS	48 862	58 056	94 690	2 641	2 641	72 181	66 595	(5 586)	78 100	50 274	(27 826)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES											
Pont Jacques Cartier	53 332	39 243	32 779	30 015	5 348	51 304	47 586	(3 718)	59 251	32 816	(26 435)
Pont Champlain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	219	219
Pont Honoré-Mercier	7 141	9 466	12 938	22 280	13 031	9 464	11 985	2 521	6 411	8 202	1 791
Tunnel de Melocheville	676	319	545	396	653	8 754	3 000	(5 754)	1 310	3 443	2 133
Autoroute Bonaventure	-	5 717	29 592	36 066	45 057	600	9	(591)	3 582	7	(3 575)
Estacade	255	582	280	560	-	550	493	(57)	6 342	4 706	(1 636)
Pont de contournement - Île des Sœurs	-	-	-	-	-	654	-	(654)	-	(30)	(30)
Autres immobilisations	1 372	129	339	387	263	855	502	(353)	1 204	911	(293)
TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	62 776	55 456	76 473	89 704	64 352	72 181	63 575	(8 606)	78 100	50 274	(27 826)
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(13 914)	2 600	18 217	(87 063)	(61 711)	-	3 020	3 020	-	-	-

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019

REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) TOTAL - OPÉRATIONS & IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	13 738	50 763	(180 389)	(134 251)	-	57 554	57 554	-	-	-
---	----------	---------------	---------------	------------------	------------------	----------	---------------	---------------	----------	----------	----------

Tableau sommaire – Sommaire financier de 10 ans

(En milliers)				Budget					Projection				
	Réel 2018-2019	Prévision courante 2019-2020 (1)	Budget principal 2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
REVENUS													
Baux et permis	587	596	596	597	607	618	628	639	652	665	678	692	706
Intérêts	1065	793	934	793	793	793	793	793	809	825	842	859	876
Autres sources	51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES REVENUS	1 703	1 389	1 530	1 390	1 400	1 411	1 421	1 432	1 461	1 490	1 520	1 551	1 582
CHARGES													
Entretien régulier	8 368	8 714	6 513	8 117	8 032	8 069	8 165	8 332	8 492	8 655	8 831	8 995	9 167
Entretien majeur (2)	13 194	16 468	22 147	20 526	19 994	19 514	18 618	18 819	19 210	19 471	20 166	21 121	20 959
Pont Jacques-Cartier	12 639	18 326	35 959	38 455	23 928	11 714	17 244	12 697	11 517	30 371	32 096	48 849	47 388
Pont Champlain - Sans la déconstruction	32 882	12 058	40 379	4 526	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pont Champlain - Déconstruction	3 992	18 774	85 733	131 794	139 543	110 320	21 437	-	-	-	-	-	-
Pont Honoré-Mercier	10 698	15 632	18 390	19 462	25 633	11 366	9 300	11 192	18 488	9 837	14 100	27 321	7 738
Tunnel de Melocheville	(1 154)	5 270	3 043	874	1 645	2 009	841	704	1 392	1 938	1 166	1 406	2 467
Autoroute Bonaventure	9 879	12 534	10 437	15 189	9 578	2 776	3 137	3 317	3 887	3 581	28 743	29 428	2 515
Autoroute 15	(32)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacade	1 741	183	4 209	1 173	623	556	4 064	941	749	564	1 070	4 769	825
Pont de contournement - Île des Sœurs	5	649	1 215	1 241	2 329	12 203	14 614	94	-	-	-	-	-
Environnement	2 051	1 797	3 463	2 444	2 695	2 882	10 621	10 641	10 760	25 259	20 572	10 614	10 815
Fonctionnement	3 176	4 184	3 431	4 554	4 635	4 188	4 290	4 395	4 483	4 573	4 664	4 757	4 852
Administration	15 299	16 739	17 108	17 879	18 581	18 427	18 594	18 868	19 364	19 609	20 015	20 355	20 746
Amortissement	40 868	27 109	35 797	29 868	31 378	25 469	27 513	29 387	30 940	31 807	32 469	33 748	35 399
Obligations environnementales	2 190	(2 061)	(2 103)	(1 585)	(1 697)	(1 719)	(1 743)	(1 768)	(1 794)	(1 819)	(1 844)	(1 868)	(1 891)
Perte sur cession d'actifs	670	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	156 466	156 378	285 721	294 517	288 897	227 774	156 701	117 619	127 488	153 846	182 048	209 495	160 980
Déficit avant financement du Gouvernement du Canada	(154 763)	(154 989)	(284 191)	(293 127)	(285 497)	(226 363)	(155 280)	(116 187)	(126 027)	(152 356)	(180 528)	(207 944)	(159 398)
Éléments sans effets sur la trésorerie	43 710	25 020	33 684	28 283	29 681	23 750	25 770	27 619	29 146	29 988	30 625	31 880	33 508
Déficit avant le financement du gouvernement du Canada (admissible au financement)	(111 053)	(129 969)	(250 507)	(264 844)	(255 816)	(202 613)	(129 510)	(88 568)	(96 881)	(122 368)	(149 903)	(176 064)	(125 890)
Financement du Gouvernement du Canada - dépenses* :													
Crédits autorisés	111 056	184 503	250 507	278 758	266 954	235 159	36 184	16 028	4 046	4 046	4 046	4 046	4 046
Crédits demandés (Report potentiel)	-	(54 534)	-	(13 914)	(11 138)	(32 546)	93 326	72 540	92 835	118 322	145 857	172 018	121 644
Financement du Gouvernement du Canada - immobilisations corporelles* :													
Crédits autorisés	50 274	66 595	72 181	48 862	58 056	94 690	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641
Crédits demandés (Report potentiel)	-	(3 020)	-	13 914	(2 600)	(18 217)	87 063	61 711	57 482	26 719	30 842	66 406	65 713
Éléments sans effets sur la trésorerie	(43 710)	(25 020)	(33 684)	(28 283)	(29 681)	(23 750)	(25 770)	(27 619)	(29 146)	(29 988)	(30 625)	(31 880)	(33 508)
Surplus (Déficit) annuel	6 567	38 555	38 497	34 493	25 775	52 723	63 934	36 733	30 977	(628)	2 858	37 167	34 846
Note 1: Acquisition d'immobilisations corporelles													
Pont Jacques-Cartier	32 816	47 586	51 304	53 332	39 243	32 779	30 015	5 348	4 089	4 665	7 758	24 837	16 063
Pont Champlain - Déconstruction	219	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pont Honoré-Mercier	8 202	11 985	9 464	7 141	9 466	12 938	22 280	13 031	5 069	11 880	6 053	7 876	13 198
Tunnel de Melocheville	3 443	3 000	8 754	676	319	545	396	653	7 606	1 197	7 688	8 688	10 209
Autoroute Bonaventure	7	9	600	-	5 717	29 592	36 066	45 057	43 037	11 403	11 554	27 243	28 669
Estacade	4 706	493	550	255	582	280	560	-	-	-	-	-	-
Pont de contournement - Île des Sœurs	(30)	-	654	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	911	502	855	1 372	129	339	387	263	322	215	430	403	215
Total des Immobilisations corporelles	50 274	63 575	72 181	62 776	55 456	76 473	89 704	64 352	60 123	29 360	33 483	69 047	68 354
Financement autorisé:													
Fonds pour les dépenses d'opérations	227 126	184 503	250 507	278 758	266 954	235 159	36 184	16 028	4 046	4 046	4 046	4 046	4 046
Fonds pour les Immobilisations corporelles	62 001	66 595	72 181	48 862	58 056	94 690	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641	2 641
Total	289 127	251 098	322 688	327 620	325 010	329 849	38 825	18 669	6 687				

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

(1) EF non vérifiés au 30 septembre 2019.

Tableau sommaire – Planification quinquennale 2020-2025

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Total 5 ans
	Budget					
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	
Travaux majeurs						
Pont Jacques-Cartier	91 787	63 171	44 493	47 259	18 045	264 755
Pont Champlain - Sans la déconstruction	4 526	-	-	-	-	4 526
Pont Champlain - Déconstruction	131 794	139 543	110 320	21 437	-	403 094
Pont Honoré-Mercier	26 603	35 099	24 304	31 580	24 223	141 809
Tunnel de Melocheville	1 550	1 964	2 554	1 237	1 357	8 662
Autoroute Bonaventure	15 189	15 295	32 368	39 203	48 374	150 429
Estacade	1 428	1 205	836	4 624	941	9 034
Pont de contournement - Île des Sœurs	1 241	2 329	12 203	14 614	94	30 481
Environnement	2 444	2 695	2 882	10 627	10 641	29 289
Total des travaux majeurs	276 562	261 301	229 960	170 581	103 675	1 042 079
Total des autres que travaux majeurs	52 448	51 371	50 537	50 054	50 677	255 087
Revenus	(1 390)	(1 400)	(1 411)	(1 421)	(1 432)	(7 054)
Grand total	327 620	311 272	279 086	219 214	152 920	1 290 112
Projets "En évaluation"	-	-	19 855	151 917	170 234	342 006

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

+ *Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels*

Toutes les demandes reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information (LAI)* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels (LPRP)* sont acheminées à la Coordinatrice de l'AIPRP, afin qu'elles soient traitées conformément à la *LAI* et la *LPRP*. Conformément aux nouvelles exigences de la *LAI*, PJCCI publie sur son site web, sur une base mensuelle, les frais de déplacement, d'accueil et de conférence du Président du Conseil d'administration (CA), des membres du CA et de la Première dirigeante et sur une base annuelle, son rapport annuel au Parlement en vertu de la *LAI* et de la *LPRP*.

+ *Loi sur la gestion des finances publiques*

Tous les services de PJCCI, appuyés par le Conseil d'administration, travaillent de concert en vue d'assurer le respect par PJCCI de ses obligations en vertu de la partie X de la LGFP, incluant le dépôt et la publication des plans et rapports et les audits internes.

+ *Loi sur l'évaluation d'impact*

Dans le cadre de la planification des projets, la direction EDD veille au respect des exigences applicables de la *Loi sur l'évaluation d'impact*, notamment quant à l'évaluation des effets environnementaux des projets (article 82).

+ *Loi sur les conflits d'intérêts*

En plus de la *Loi sur les conflits d'intérêts (LCI)*, la Première dirigeante est assujettie aux dispositions de la politique interne de la Société traitant des conflits d'intérêts (sauf si incompatibilité avec la *LCI*).

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

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 LPPFDAR. Une ligne téléphonique sans frais et un service de signalement en ligne ou par la poste, pris en charge par une firme indépendante, ont été mis sur pied afin de permettre à un employé de divulguer tout renseignement concernant un acte répréhensible de façon confidentielle, sécuritaire et qui préserve son anonymat.

+ *Loi sur les langues officielles*

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 (2) langues officielles, incluant les services offerts au public par des tiers pour son compte.

+ *Accords commerciaux*

Dans le cadre de la planification de chaque marché, le service Approvisionnement, appuyé du service des Affaires juridiques détermine si le marché est assujetti aux accords de libre-échange applicables à PJCCI, soit l'*Accord de libre-échange canadien (ALEC)* et l'*Accord économique et commercial global (AECG)* et, le cas échéant, voit au respect de ces accords.



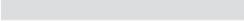
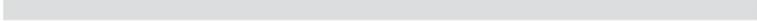
+ **Ligne directrice en matière de dépenses de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événement**

La Société a modifié ses directives 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.

+ **Autres exigences législatives**

PJCCI s'assure que ses activités sont exercées dans le respect des autres lois et règlements applicables, dont les lois et règlements suivants :

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*
- *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*
- *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*
- *Loi de 1994 sur la Convention concernant les oiseaux migrateurs*
- *Loi sur les pêches*
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)*
- *Loi sur les eaux navigables canadiennes*
- *Code canadien du travail*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*
- *Code de la sécurité routière (du Québec)*



ANNEXE 3 - LISTE DES ABRÉVIATIONS

AVMSL.....	ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU ST-LAURENT
CMK.....	CONSEIL DES MOHAWKS DE KAHNAWÀ:KE
CPSDC	CORRIDOR DU PONT SAMUEL-DE CHAMPLAIN
DRA	DIRECTION RECHERCHE ET APPLICATIONS
EDD	ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
INFC.....	INFRASTRUCTURE CANADA
LFDD.....	LOI FÉDÉRALE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
LGFP.....	LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
PASCF	PLAN D'ACTION POUR LES SITES CONTAMINÉS FÉDÉRAUX
PJCCI.....	LES PONTS JACQUES CARTIER ET CHAMPLAIN INCORPORÉE
REM	RÉSEAU EXPRESS MÉTROPOLITAIN
SFDD	STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SQ.....	SÛRETÉ DU QUÉBEC
SST.....	SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL
TI	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Participez à la conversation

JacquesCartierChamplain.ca

Twitter | LinkedIn | Facebook | YouTube

