

RÉSUMÉ DU
PLAN D'ENTREPRISE
2022-2023 à 2026-2027

Version finale - Le 11 octobre 2022

TABLE DES MATIÈRES

1. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ.....	2
1.1 Statut et mandat.....	2
1.2 Structures	5
1.3 Activités	8
1.4 Situation financière	8
2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	10
2.1 Contexte opérationnel.....	10
2.2 Enjeux.....	16
3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES	19
4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS PRÉVUS.....	26
4.1 Priorités et orientation du gouvernement.....	26
4.2 Objectifs.....	28
5. APERÇU FINANCIER.....	31
5.1 Description sommaire	31
5.2 Budget et crédits parlementaires.....	31
5.3 Situation financière	33
5.4 État des résultats	33
5.5 Risques et hypothèses.....	35
5.6 Financement.....	36

Annexes

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



1. APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

1.1 STATUT ET MANDAT

Constituée en 1978, Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporés (ci-après PJCCI ou la Société) est une société d'État mère inscrite à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et est mandataire de Sa Majesté. PJCCI est assujettie à la partie X de la LGFP et ses règlements.

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

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

PJCCI en quelques chiffres :

6	80	6,4	500
structures clés de la grande région de Montréal	millions de passages sur son réseau routier	km de pistes de mobilité active en site propre	mille cyclistes roulent sur ses pistes de mobilité

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

MISSION

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

VISION

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

VALEURS

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



Plan stratégique *Destination* 2024

NOTRE DESTINATION

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

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

Imputabilité et gouvernance

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

PJCCI est dirigée par un Conseil d'administration (CA) composé de sept administrateurs, incluant le Président du conseil et la Première dirigeante. Selon les exigences de la LGFP, les administrateurs sont nommés par le ministre, avec l'approbation du Gouverneur en conseil et le Président du conseil et la Première dirigeante sont nommés par le Gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le 18 décembre 2020, Mme Catherine Lavoie, qui siège au conseil depuis 2017, était nommée Présidente du Conseil pour un mandat de deux ans. Le mandat de cinq ans de la Première dirigeante se termine quant à lui le 19 mai 2024.

Par ailleurs, la fin du mandat de deux administrateurs était prévue en juin 2020 et juin 2021. Conformément à la LGFP, le mandat de ces administrateurs se prolonge en attendant leur renouvellement respectif ou de nouvelles nominations.

Comités du conseil

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

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

Le CA a également formé d'autres comités consultatifs et non décisionnels pour voir à la bonne marche de l'organisation et à l'avancement des projets majeurs, notamment :

- + Le Comité de risques corporatifs
- + Le Comité de risques – Infrastructures

Conseil d'administration au 30 septembre 2021

ADMINISTRATEURS	DATE DE NOMINATION		DURÉE DU MANDAT	DATE DE FIN DU MANDAT
ANTOUN, Lesley	18 décembre 2020		3 ans	17 décembre 2023
BONNIS, Henri-Jean	18 juin 2019		3 ans	17 juin 2022
CACCHIONE, Richard	21 juin 2018		3 ans	22 juin 2021
LAVOIE, Catherine	18 décembre 2020		2 ans	17 décembre 2022

ADMINISTRATEURS	DATE DE NOMINATION		DURÉE DU MANDAT	DATE DE FIN DU MANDAT
MARTEL, Sandra	20 mai 2019		5 ans	19 mai 2024
VILLIARD, Me Sylvain	15 juin 2017		3 ans	14 juin 2020
WILLIAMS, Dale Ellen	27 janvier 2021		3 ans	26 janvier 2024

DIRIGEANTS	
Présidente du Conseil	LAVOIE, Catherine
Président adjoint	VILLIARD, Sylvain (intérim)
Secrétaire corporatif par intérim	PAPAGIANNIS, Me John (Dentons) (jusqu'au 27 août 2021)
Secrétaire corporatif	ROBERT, Me Paul (à compter du 28 août 2021)
Première dirigeante	MARTEL, Sandra
Trésorier(ère)	LACHANCE, Claude (jusqu'au 30 avril 2021) SIMARD, Nathalie (par intérim jusqu'au 4 juillet 2021) PAINCHAUD, Lucie (à compter du 5 juillet 2021)

Liste des comités du CA au 30 septembre 2021

COMITÉ D'AUDIT

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

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

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

COMITÉ DE RISQUES – INFRASTRUCTURES

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

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

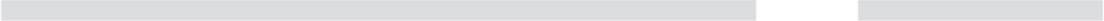
WILLIAMS, Dale Ellen / Présidente
BONNIS, Henri-Jean
CACCHIONE, Richard
ANTOUN, Lesley

COMITÉ DE RISQUES CORPORATIFS

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

Réunions du CA (1^{er} avril 2021 au 30 septembre 2021)

ADMINISTRATEURS	SIX SÉANCES RÉGULIÈRES	QUATRE SÉANCES SPÉCIALES
ANTOUN, Lesley	6	4
BONNIS, Henri-Jean	6	4
CACCHIONE, Richard	6	4
LAVOIE, Catherine	6	4
MARTEL, Sandra	6	4
VILLIARD, Me Sylvain	6	4
WILLIAMS, Dale Ellen	6	4



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

En vertu de la LGFP, PJCCI doit par ailleurs faire procéder à un examen spécial de ses activités aux 10 ans. En août 2020 avait lieu le lancement d'un examen spécial dirigé par le vérificateur général, qui se déroulera jusqu'au quatrième trimestre de 2021-2022. Les recommandations qui en découleront seront prises en compte par la direction.

Le rapport définitif de l'examen spécial est prévu être présenté au CA de PJCCI en mars 2022 de même qu'au ministre des Affaires intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités et au président du Conseil du Trésor en avril 2022.

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

Le plan quinquennal d'audits internes de 2016 comportait 22 mandats, dont 21 ont été réalisés sur 5 ans. Plus de 90 % des actions qui en ont découlé ont été complétées. Le dernier audit prévu au plan est un bilan de santé du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine, qui sera réalisé au quatrième trimestre de 2021-2022.

Une nouvelle planification quinquennale d'audits internes est en cours d'élaboration et sera déposée au Comité d'audit de PJCCI.

1.2 STRUCTURES

Pont Jacques-Cartier

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

Joyau patrimonial, le pont Jacques-Cartier est une icône architecturale et une véritable signature pour Montréal depuis son ouverture en 1930.

Pont Champlain d'origine

Ouvert à la circulation le 29 juin 1962, le pont Champlain d'origine a été mis hors service le 28 juin 2019 avec l'ouverture du nouveau pont Samuel-De Champlain (SDC). Sa déconstruction est en cours.

Pont de contournement de l'Île des Sœurs

Construit comme ouvrage temporaire afin de permettre la mise hors service du pont de l'Île des Sœurs d'origine et maintenir la circulation pendant la construction d'un nouveau pont permanent, le pont de contournement de l'Île des Sœurs a été mis hors service en novembre 2019, après l'ouverture du nouveau pont de l'Île des Sœurs.

Autoroute Bonaventure

Vers 1965, le gouvernement fédéral, représenté par le Conseil des ports nationaux, et la Ville de Montréal convenaient de la construction d'une nouvelle voie d'approche au pont Champlain d'origine désignée « la



Route », reliant le pont Champlain au centre-ville de Montréal. Cette nouvelle route serait la principale voie d'accès au site de l'Expo 67 mais conçue également dans l'optique qu'elle puisse être reliée plus tard au Port de Montréal, un joueur majeur dans le secteur depuis le début du XXe siècle.

Inaugurée le 21 avril 1967, la Route deviendra l'autoroute Bonaventure, laquelle relie aujourd'hui le pont SDC, l'autoroute 15, le Port de Montréal et le centre-ville de Montréal.

La section fédérale de l'autoroute, dont la gestion a été transférée du Conseil des ports nationaux à PJCCI en 1978, est constituée de quatre sections : i) la section 10, constituée de voies élevées et des terrains sous-jacents entre le pont Victoria et le canal Lachine; ii) la section 11 qui longe le fleuve Saint-Laurent entre le pont Victoria et le pont SDC (communément désignée secteur Est); iii) la section 12, constituée de voies d'autoroute au sol, du boulevard Gaétan-Laberge et de terrains entre les voies routières et le fleuve (terrains communément désignés secteur Ouest); et iv) la section 13, constituée du pont Clément et des viaducs AB et 3.

Pont Honoré-Mercier

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

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

Tunnel de Melocheville

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

Estacade

L'Estacade a été construite en 1964-1965 comme régulateur des glaces, principalement afin d'éviter les risques d'embâcles et d'inondations suite à la construction des îles d'Expo 67.

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

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



1.3 ACTIVITÉS

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

Ces groupes sont appuyés par des équipes en gestion de projet et en santé et sécurité au travail (SST). Le bureau de projets Champlain assure la réalisation du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine et offre son soutien à Infrastructure Canada (INFC) dans le cadre du projet du corridor du Pont Samuel-De Champlain (CPSDC).

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

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

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

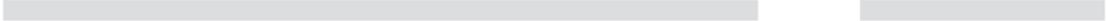
Les services policiers sur le pont Jacques-Cartier, l'autoroute Bonaventure, l'Estacade, le pont SDC et l'autoroute 15 sont assurés par la Sûreté du Québec (SQ) aux termes d'une entente signée en 2019 et à laquelle INFC est également partie prenante. Sur le pont Honoré-Mercier, les services policiers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

1.4 SITUATION FINANCIÈRE

PJCCI doit constamment établir un équilibre entre ses décisions et la meilleure façon d'utiliser les ressources disponibles pour protéger ses actifs et s'acquitter de sa mission d'assurer la sécurité et la mobilité de ses usagers, dans un contexte de saine gestion des fonds publics.

Dans le cadre de la préparation du prochain plan d'entreprise (2023-2028), PJCCI travaillera avec les instances gouvernementales pour explorer les avenues de financement avant l'approbation du prochain cycle de financement de cinq ans en vue d'effectuer les travaux de base planifiés (non-financés) dans le plan d'entreprise, et ainsi, assurer la mobilité, la sécurité et la pérennité des infrastructures.

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 pérennité, la sécurité et la mobilité tout en cherchant à bonifier l'offre de services et à proposer des solutions viables en vue de prolonger la durée de vie de chacun des ouvrages.



Au cours de l'année 2021-2022, PJCCI a proposé une démarche multifactorielle d'évaluation financière de projets en introduisant des analyses de sensibilité. De plus, une analyse de la capacité maximale d'investissement par structure a été réalisée en fonction des réalités du marché, de la mobilisation des fournisseurs et du maintien de la fluidité de la circulation. Ces démarches ont permis d'améliorer l'exactitude des prévisions financières en vue de préparer une planification budgétaire et une demande de financement ajustée à la capacité de réalisation réelle.

Le [rapport annuel 2020-2021](#) est publié sur le site internet de PJCCI.

2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Historiquement, les gestionnaires de ponts ont adopté une approche curative (entretien réactif) dans l'entretien des infrastructures sous leur responsabilité. Les réparations n'étaient entreprises qu'à l'apparition de signes visibles de détérioration et, 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, de même que les coûts faramineux découlant de leur remplacement prématuré. La culture en gestion d'actifs se devait de changer.

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

Ceci représente un changement majeur de paradigme pour l'industrie. L'amélioration de la durabilité des ponts par leur réfection est un domaine relativement nouveau et émergent dont les acteurs explorent différentes approches. Telle est la situation dans laquelle se trouve PJCCI. Les infrastructures sous sa responsabilité ont entre 50 et 90 ans. Certains ouvrages ont atteint la fin de leur durée de vie, en tout ou en partie. Ils nécessitent, pour assurer la mobilité et la sécurité des usagers, des investissements majeurs pour leur maintien à long terme.

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. Ses infrastructures sont incontournables dans le paysage montréalais et dans l'économie de Montréal, ville insulaire vouée à dépendre des ponts.

2.1 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

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

2.1.1 Environnement externe

Relations avec les partenaires – Le réseau de transport de la région de Montréal est étroitement tissé. PJCCI doit coordonner et planifier ses activités en collaboration avec de nombreux partenaires, ajoutant ainsi un niveau de complexité à ses opérations et à la réalisation de ses projets. Parmi ces partenaires, citons notamment des partenaires fédéraux, des gouvernements et des organismes provinciaux et municipaux dont Mobilité Montréal qui coordonne les grands chantiers de la région métropolitaine, de même que des partenaires privés tels que le Groupe Signature sur le Saint-Laurent.

Il est essentiel que PJCCI assure des liens avec les médias et échange avec les usagers, les résidents concernés et les municipalités. Une communication régulière, fréquente et transparente sur les travaux et les enjeux est primordiale. Elle permet notamment aux usagers de la route d'opter pour de nouveaux itinéraires, d'utiliser le transport collectif, de prioriser le covoiturage ou d'éviter certains ponts ou certaines voies routières lors de travaux majeurs. La communication d'information en continu entraîne par ailleurs un certain engagement de la part des usagers, facilitant ainsi la réalisation des travaux.

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



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

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

Environnement légal – Dans un contexte de marchés concurrentiels et de travaux considérés à haut risque, les enjeux liés au traitement équitable des soumissionnaires, à la probité des entrepreneurs, consultants et fournisseurs et à la santé et sécurité sur les lieux de travail sont importants. À cet égard, PJCCI a mis en place, au début 2021, un processus de préqualification Santé et sécurité au travail (SST) pour tout entrepreneur, consultant et fournisseur qui exécute sur les propriétés sous la responsabilité de PJCCI, des travaux qui requièrent de l'outillage (tel qu'outils, instruments, machines, véhicules et équipement) ou une formation particulière en SST.

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

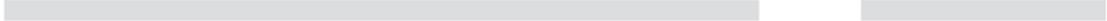
Le Décret d'extension No 3 (*Loi sur la protection des renseignements personnels*) – DORS/2021-174 étendra le droit d'accès prévu à cette loi aux ressortissants étrangers qui ne se trouvent pas physiquement au Canada, de façon à rendre ce droit d'accès universel. Son entrée en vigueur en 2022 pourrait avoir un impact sur les demandes à traiter par PJCCI en vertu de la LPRP.

Par ailleurs, avec l'entrée en vigueur récente ou prévue de plusieurs lois et règlements en matière de santé et sécurité au travail et de gestion des ressources humaines (portant notamment sur le harcèlement et la violence en milieu de travail, l'équité salariale, l'équité en matière d'emploi et les travaux en espaces clos), PJCCI est proactive et voit en amont à mettre en place ou mettre à jour ses politiques et programmes internes et à se faire appuyer par des experts.

Environnement et Développement durable (EDD) – 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, au souci de générer un impact positif pour la collectivité ainsi qu'à la gestion efficiente des parties prenantes. 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.

L'engagement de la Société en matière de développement durable est piloté par un comité qui se réunit périodiquement et veille à l'atteinte des objectifs fixés dans la SDD de PJCCI. Cette stratégie comprend un plan d'action pluriannuel contribuant à cinq objectifs de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD), laquelle constitue la réponse du Canada aux objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies :

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



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

1. Gouvernance d'entreprise :

- La Société porte une grande attention à la gestion des risques, la reddition de comptes, la conduite éthique et à l'approvisionnement responsable au sein de ses opérations.
- Principales actions :
 - i. S'assurer que ses activités et celles de ses partenaires sont réalisées de manière éthique et transparente conformément aux lois et règlements applicables ainsi qu'aux meilleures pratiques en vigueur avec la présence d'un code de conduite et d'éthique des fournisseurs.
 - ii. Gérer les risques de manière préventive et systémique en s'assurant de couvrir tous les risques économiques, sociaux et environnementaux.
 - iii. Intégrer le développement durable aux processus d'approvisionnement de la Société.

2. Responsabilité environnementale :

- La Société s'est engagée à restreindre l'impact de ses projets sur l'environnement en mettant en place des mesures d'atténuation. Elle participe activement à la préservation et à la valorisation des écosystèmes à proximité des infrastructures dont elle assure la gestion.
- Principales actions :
 - i. Se doter d'un système de gestion environnementale.
 - ii. Assurer la protection de la biodiversité sur et aux abords des infrastructures.
 - iii. Favoriser la gestion des sols et des eaux contaminées ainsi que des matières résiduelles dans une approche de développement durable.
 - iv. Développer un plan de résilience pour ses infrastructures en lien avec les changements climatiques.

3. Sécurité et niveau du service :

- La Société investit dans le développement des employés afin de leur offrir un environnement de travail stimulant, respectueux, sain, sécuritaire et favorable au développement des talents de chacun. À cet effet, la Société s'est engagée dans une démarche de santé et mieux-être au travail autant pour le succès de l'organisation que pour le bien-être de son personnel. Également, la Société assure le passage sécuritaire des milliers d'usagers au quotidien sur les infrastructures dont elle est responsable. La Société considère que la meilleure façon d'utiliser les ressources financières disponibles est d'offrir diverses alternatives de transport, dont la mobilité active, et de s'assurer que les infrastructures demeurent sécuritaires et pleinement fonctionnelles.
- Principales actions :
 - i. Favoriser la santé et le bien-être de ses employés et garantir la sécurité de ses employés et de ses usagers.
 - ii. Assurer le bon état de ses infrastructures en mettant un place un système de suivi de nos infrastructures.
 - iii. Améliorer son offre en transport actif.

4. Conception durable des infrastructures :

- La Société conçoit ses projets d'infrastructures selon une approche de développement durable conformément à sa mission et dans le but de prolonger la durée de vie des actifs dont elle est responsable. Pour ce faire, la Société intègre les concepts du développement durable en amont de ses projets, tout en intégrant l'innovation.
- Principales actions :
 - i. Intégrer les concepts du développement durable durant les phases de planification et de conception des projets.
 - ii. Améliorer la durabilité des actifs par l'entremise de projets de recherche et développement.

5. Contribution socio-économique :

- En tant que gestionnaire d'infrastructures majeures dans la grande région de Montréal, la Société contribue à l'activité économique et participe au rayonnement positif des communautés locales et régionales. La Société participe à la création de valeurs sociales partagées et ce, autant avec ses partenaires internes qu'externes.
- Principales actions :
 - i. Favoriser l'impact positif des activités de PJCCI dans les communautés.
 - ii. Formaliser une démarche participative avec les communautés relative aux projets stratégiques de PJCCI.

Participer et collaborer avec des groupes de travail afin de partager les pratiques innovantes en recherche et application

En matière de responsabilité environnementale, PJCCI mène plusieurs programmes afin d'augmenter son niveau de connaissances quant aux enjeux environnementaux reliés à la protection, la préservation et la valorisation de la biodiversité, ainsi qu'à la gestion des terrains contaminés.

PJCCI procède à la caractérisation environnementale des terrains sous sa responsabilité de façon ordonnée. En plus de voir à protéger l'environnement, ce programme permet de mieux prévoir les coûts des projets reliés à la gestion des sols contaminés ainsi qu'à définir de façon proactive, au stade de la planification, les méthodes et les échéanciers requis. 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 du secteur de l'autoroute Bonaventure (secteurs Est et Ouest) le long du fleuve Saint-Laurent. PJCCI gère un partenariat public-privé (PPP) dans le secteur Ouest en collaboration avec le ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques du Québec et 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.

PJCCI a également mis sur pied un programme de suivi de la biodiversité et de mise en valeur du territoire qui se poursuit en continu et prévoit des mises à jour régulières de ses connaissances. Certains oiseaux migrateurs nichent sur 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 pour assurer la protection des différentes espèces dans le cadre de la réalisation de ses travaux.

2.1.2 Environnement interne

Gestion des actifs – PJCCI poursuit son développement pour devenir chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité et d'acteur social et urbain. L'optimisation des investissements dans la réfection et le remplacement de structures passe par un approfondissement des connaissances et la numérisation des données nécessaires à la prise de décision et la justification des investissements. PJCCI préconise une approche transversale en matière de gestion d'actifs où l'ensemble des directions collabore à la mise en place des meilleures pratiques en fonction du modèle de l'« Institute of Asset Management » (IAM) et de la norme ISO 55000. L'exercice d'évaluation de maturité effectué au cours de l'année 2021-2022 positionne PJCCI à une note globale moyenne de 2,2 / 3. Suivant cette deuxième évaluation, la Société procèdera à l'élaboration d'un plan stratégique en gestion d'actifs et d'un plan d'action afin de poursuivre de façon proactive son développement en gestion d'actifs.

Approche systémique – Dans un premier temps, un diagnostic de maintien d'actifs assure l'intégration des données d'inspection et d'instrumentation ainsi que celles des études de capacité portante et autres études spécialisées et permet de dresser des bilans complets d'état et de comportement des actifs. Dans un deuxième temps, un diagnostic de fonctionnalité d'actifs assure l'intégration des données de mobilité, d'intégration urbaine, environnementale, de développement durable et socio-économique. Ces diagnostics permettent l'élaboration de plans directeurs d'investissement à moyen et à long terme et de maintien et de développement des actifs dans le but d'assurer leur sécurité, leur pérennité et leur fonctionnalité. Les plans directeurs permettent ainsi la définition et la planification des projets d'investissement majeurs. Ces projets sont par la suite réalisés par les équipes techniques qui s'assurent de mettre en place les actions requises.

Ressources humaines – PJCCI poursuit la mise en place de plusieurs initiatives, qui se résument en cinq priorités de gestion, afin de se doter de la capacité pour stimuler le développement et l'engagement de tous dans un environnement innovant, sain et collaboratif, en lien avec son Plan stratégique *Destination 2024* :

- + Accompagner les équipes dans la mise en place des activités/initiatives d'amélioration pour une démarche de partenariat;
- + Élaborer un plan d'action afin de promouvoir les éléments distinctifs de PJCCI, les faire rayonner et démarquer PJCCI comme Employeur de choix;
- + Soutenir l'équipe de direction dans les initiatives visant à accroître le niveau de mobilisation des employés;
- + Établir et déployer, en collaboration avec les comités internes, des plans d'action corporatifs concernant les priorités ministérielles suivantes :
 - Politique de santé et mieux-être au travail;
 - Bâtir une fonction publique diversifiée (multiculturalisme).
- + Maintenir un plan de main-d'œuvre dynamique dans le but d'identifier les compétences clés et les aspirations des employés, favorisant ainsi leur développement professionnel et la mise en œuvre d'un plan de relève permanent;
- + Établir un plan d'équité salariale par groupe d'employés d'ici septembre 2024.

Les conventions collectives des deux syndicats, soit le Syndicat des travailleuses et travailleurs (CSN) – cols bleus et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 4102 – cols blancs sont arrivées à échéance le 31 décembre 2020 et sont présentement en négociation. Tous les employés sont couverts par un programme d'invalidité dont les coûts sont défrayés en partie par la Société, et sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique (« le Régime »). Les employés de la Société doivent verser des cotisations au Régime pour financer le coût des services rendus au cours de l'exercice financier.

Au cours du premier semestre de l'année financière 2021-2022, la Société a réalisé une revue de ses activités et de l'évolution de son plan de main-d'œuvre associé, et ce, sur la base de son mandat actuel et des différents scénarios d'investissements.

La Société a pu évaluer les ressources attirées à ses différentes activités et structures avec l'aide d'un consultant. Cet exercice a permis de confirmer que 13 employés équivalents temps plein sont attirés à la déconstruction du pont Champlain en 2022-2023 (appuyés de l'effectif multidisciplinaire de PJCCI) et que ce nombre diminuera d'ici à la complétion du projet en avril 2025. Le présent résumé du plan d'entreprise reflète donc la réduction graduelle des ressources directement attirées à ce projet. De plus, cet exercice a permis de déterminer que le nombre de ressources assignées exclusivement à une infrastructure est de l'ordre d'une quinzaine de personnes, qui sont appuyées de l'effectif multidisciplinaire de PJCCI afin d'assurer la totalité des fonctions liées à la gestion d'infrastructures majeures vieillissantes.

En date du 30 novembre 2021, des 187 postes confirmés, 172 postes permanents et 15 postes temporaires sont occupés.

	Réel 2021-2022 au 30 novembre 2021	Plan d'entreprise 2021-2022 à 2026-2027					
		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Permanents	172	172	174	174	174	170	165
Temporaires	15	15	13	13	10	9	9
TOTAL	187	187	187	187	184	179	174

La Société a développé, au cours des 10 dernières années, un modèle d'affaires ou une solution clé en main, qui assure :

- + La gestion proactive des actifs et d'infrastructures de transport durables;
- + L'approvisionnement;
- + La gestion de projets suivant les grands principes de développement durable;
- + La protection de l'environnement;
- + La coordination avec les partenaires;
- + Les services juridiques;
- + La santé et sécurité au travail;
- + La recherche appliquée;
- + Les consultations publiques et des parties prenantes;
- + L'expertise technique et l'application de méthodes innovantes;
- + Les communications avec les usagers; et
- + Le maintien de la mobilité.

La fin du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine, prévue en 2025, constitue un moment charnière, propice à la bonification du portfolio d'actifs et de responsabilités de la Société en appui aux orientations et objectifs du gouvernement fédéral. En effet, le modèle d'affaires de la Société permet de :

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

- + Constituer un représentant unique et crédible du gouvernement auprès de tous les intervenants.

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

Au cours de la seconde moitié de l'année 2021-2022, une revue qualitative des besoins en matière de ressources humaines débutera afin de cibler les domaines les plus porteurs et adapter les compétences aux besoins et responsabilités futurs de l'organisation à déterminer avec le gouvernement, comme prévu dans son plan de main-d'œuvre dynamique.

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

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

Dans le cadre du plan directeur en ressources informationnelles, les principes directeurs TI basés sur les bonnes pratiques d'architecture d'entreprise TI sont appliqués graduellement dans les projets pour assurer l'intégration entre les systèmes informatiques.

Conjointement avec la direction principale Gestion d'actifs, la démarche se poursuit pour élaborer des plans de gestion de l'information qui serviront à identifier les besoins qui s'intégreront à l'outil de géomatique, aux bases de données corporatives et au système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO).

La gestion des risques TI est établie sur deux axes, soit proactif et réactif. La stratégie de PJCCI pour améliorer la posture de sécurité se poursuit dans le cadre du programme d'amélioration de la sécurité des technologies de l'information et des systèmes (PASTIS) qui a été élaboré pour la période de 2020-2021 à 2025-2026. On y retrouve entre autres les initiatives suivantes : la sensibilisation à la sécurité informatique en continu, le renforcement de la sécurité des infrastructures, des tests d'intrusion annuels, de l'amélioration continue des processus d'exploitation TI ainsi que la révision du plan de relève pour assurer la continuité des affaires.

2.2 ENJEUX

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

En effet, les actifs 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. PJCCI s'est dotée d'un système de gestion d'actifs permettant de gérer les risques, de prioriser les interventions et de préparer un plan d'investissement sur une période de 15 ans. Les travaux sont déterminés dans une perspective à plus long terme, visant à assurer la sécurité, la pérennité et la fonctionnalité des actifs selon la vision établie pour chacune des structures.

Dans la région métropolitaine de Montréal, les divers paliers gouvernementaux investissent massivement dans de grands projets d'infrastructures. Cette réalité conduit les donneurs d'ouvrage à innover pour attirer,



embaucher et retenir des professionnels et techniciens. PJCCI doit de plus faire concurrence à ces administrations pour attribuer des contrats aux firmes de génie-conseil et entrepreneurs afin d'exécuter son programme de travaux. Dans ce contexte de compétition, la durée et le coût des travaux peuvent être influencés. La coordination entre les divers propriétaires d'actifs est donc essentielle et critique pour minimiser les entraves et assurer la fluidité des biens et des usagers.

Le pont Honoré-Mercier a un statut particulier à plusieurs égards, notamment en raison de sa gestion qui est partagée entre PJCCI, pour la portion sud, et le ministère des Transports du Québec (MTQ), pour la portion nord. Une coordination régulière entre PJCCI et le MTQ permet d'optimiser les stratégies d'intervention, minimisant ainsi les impacts sur les usagers au profit de la mobilité. Par ailleurs, la Société a adopté une approche collaborative et inclusive avec la communauté, qui comprend des rencontres et présentations détaillées et régulières des projets avant le début des travaux. Afin d'assurer l'acceptabilité sociale des projets et un alignement aux intérêts, valeurs et priorités de ces deux partenaires, certains écarts entre le plan d'investissement et la réalisation des travaux sont possibles.

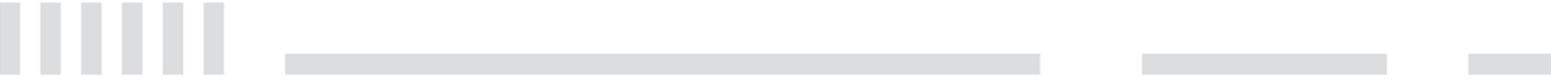
À titre de gestionnaire et d'opérateur du pont Champlain d'origine depuis 1978, PJCCI a été et est toujours sollicitée dans le cadre du projet du CPSDC. Une entente de collaboration entre PJCCI et Sa Majesté du Chef du Canada (représentée par INFC), qui fait partie intégrante de la Convention relative au projet (« Project Agreement » (PA)) entre le gouvernement fédéral et le PP, a été signée à cet égard le 4 mars 2015.

PJCCI a mis en place et poursuit le développement d'un programme de gestion de la SST. Ce programme démontre l'engagement de la Société dans l'implantation d'une culture « Zéro Blessure par Choix » et une volonté d'atteindre une culture SST de haut niveau par ses procédures et instructions. La gestion de la SST par PJCCI englobe également les entrepreneurs et consultants par l'entremise de leurs contrats, ceci dans une approche d'amélioration continue.

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. Les dépenses sont financées par des crédits parlementaires. Tout comme dans les plans d'entreprise 2020-2025 et 2021-2026, le plan d'entreprise 2022-2027 met en lumière l'enjeu financier pour PJCCI de pouvoir poursuivre ses activités d'entretien et de maintien d'actifs dès 2023-2024. Le financement autorisé incluant le report de fonds des dépenses d'opérations et d'immobilisations corporelles passera de 280,0 M\$ en 2022-2023 à 179,3 M\$ en 2023-2024. Du financement de 2023-2024, 98 M\$ est consacré à la déconstruction du pont Champlain d'origine et 47,9 M\$ provient des années précédentes pour des travaux reportés, ne laissant que 33,4 M\$ pour financer les autres travaux majeurs et les opérations courantes. Dans ce contexte, la viabilité financière devient un critère essentiel dans toutes prises de décisions. Les risques associés à la dégradation des ponts et structures pourraient s'accroître advenant un financement futur inadéquat. En dépit des investissements importants effectués au cours des dernières années, PJCCI reste aux prises avec des déficits critiques à moyen et long terme au niveau des infrastructures. Ainsi, la réduction du financement au-delà de 2022-2023 pourrait limiter le pouvoir de PJCCI de démarrer des projets majeurs et d'accorder des contrats pluriannuels entraînant des retards dans la planification opérationnelle, une augmentation des coûts, ainsi que des risques et des retards dans la réalisation du programme d'entretien majeur. Une telle situation empêcherait PJCCI de répondre aux besoins de mobilité dans la région de Montréal et, surtout, pourrait entraîner une réduction de la durée de vie résiduelle des actifs.

Pour ce qui est des projets en lien avec les eaux souterraines contaminées du secteur de l'autoroute Bonaventure, malgré le financement reçu pour les années 2018-2019 à 2022-2023 et les fonds du PASCF, le besoin d'un financement à long terme sur une période de 15 ans débutée en 2016-2017, est impératif. Une demande officielle sera faite au cours de l'année 2022 auprès des autorités fédérales par l'entremise du ministre responsable de PJCCI pour fin de considération.

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. Ces

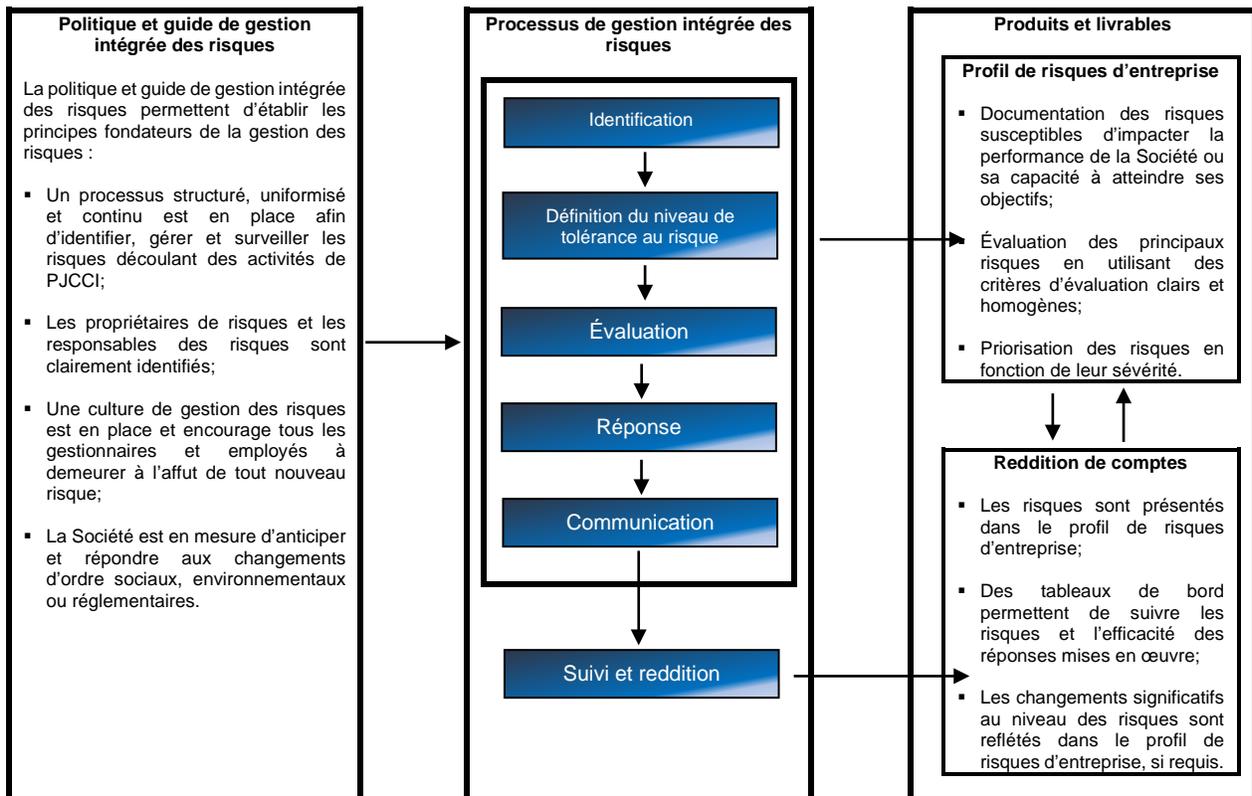


projets font partie de la catégorie de projets désignés « En évaluation » et sont présentés au moyen de dossiers d'affaires, dont le dossier sismique, le dossier de la mobilité active (incluant l'élargissement de la piste cyclable des ponts Honoré-Mercier et Jacques-Cartier et l'aménagement d'une piste cyclable parallèle au pont Clément) ainsi que le 100^e anniversaire du pont Jacques-Cartier en 2030.

3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

Approche de la gestion intégrée des risques

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



Dans le cadre du Plan stratégique *Destination 2024*, la mesure de la maturité en gestion de risque a été complétée en 2020-2021 et la note « acceptable » a été atteinte. Les opportunités d'amélioration ont été élaborées comme suit pour cibler la note « à maturité » en 2023-2024 :

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

PJCCI prévoit débiter sa démarche pour définir ses énoncés d'appétit et de tolérance au risque dans le dernier trimestre 2021-2022 et la terminer au cours de l'année 2022-2023.

Sévérité globale des risques corporatifs priorisés au 28 octobre 2021

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

Légende : * risque non priorisé pour l'année mentionnée

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

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

La sévérité du risque REF [52] « Recrutement et rétention » a été augmentée, car, comme les autres organisations, PJCCI fait face à une augmentation de la difficulté à recruter des employés en raison de la rareté des ressources. Par ailleurs, pour la même raison, les organisations recrutent des employés de PJCCI, ce qui a un impact sur la rétention des ressources humaines de PJCCI.

La sévérité du risque REF [56] « Santé et sécurité au travail » a été diminuée, car les mesures d'atténuation ont été mises en place telles que les formations, la prévention, la présence de gestionnaire sur le terrain et la sensibilisation, ont été mises en place et ces dernières, ainsi que le contrôle de l'application des mesures, s'effectuent en continu dans les opérations.

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

Sommaire des mesures d'atténuation et des plans d'action des 15 risques corporatifs priorités par catégorie au 28 octobre 2021

Catégorie / Titre / description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Gouvernance, réputation et éthique				
Relation avec les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> Incapacité d'établir et de maintenir des relations saines et durables avec les partenaires et parties prenantes. Perturbation de la mobilité et de la réputation. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Développement de plans de travail corporatifs Politique sur les parties prenantes Développement de plans de travail par Axe 	Moyenne
Risques stratégiques et organisationnels				
Environnement politique <ul style="list-style-type: none"> Politiques du gouvernement fédéral. Changements de politiques. 	Très probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Liens formels et informels avec l'appareil politique et administratif fédéral. Renforcement des représentations sur le mandat, le plan stratégique et plan d'entreprise. Visite des structures Rencontres avec le (la) sous-ministre. Réflexion stratégique avec le ministère. 	Moyenne
Leadership, succession et relève <ul style="list-style-type: none"> Absence de leadership au sein de la direction. Postes ou fonctions clés vacants. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Employés-relèves pour établir et mettre en œuvre un plan de relève. Plan de développement individuel. Formations « leadership ». 	Moyenne

Catégorie / Titre / description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
<ul style="list-style-type: none"> Postes ou fonctions sans plan de succession ni plan de relève. 			<ul style="list-style-type: none"> Démarche sur la culture de partenariat inter directions Analyse quantitative et qualitative des besoins de développement de la main-d'œuvre. 	
Modèle de gestion – Performance <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 valeurs. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Démarche participative de planification stratégique 2020-2024. Programme de développement des compétences de gestion et de leadership. Partenariat/cohésion entre les différentes directions principales. Plan de main d'œuvre. Analyse de la capacité organisationnelle actuelle et projetée. 	Moyenne
Prise de décisions – Gestion de l'information <ul style="list-style-type: none"> Information inexacte ou incomplète. Processus pour communiquer une décision ou un changement important pourrait être inadéquat ou insuffisant. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de contrôles internes adéquats. Catégorisation des données. Expertise en gestion et en exploitation des données. Gestion par processus et par projets. Optimisation des comités internes. Audits internes, audit annuel des états financiers examen spécial. Indicateurs de rendement (KPI) comme outil d'aide à la décision et aux démarches d'amélioration continue. 	Moyenne
Mesure de performance <ul style="list-style-type: none"> Absente. Alignée sur les mauvais objectifs ou mal communiquées. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de rendement stratégiques (cibles et seuils) sur la base du plan stratégique 2020-2024. Développement d'indicateurs de rendement pour Environnement et Développement durable. Processus de reddition de comptes à la direction et au CA. 	Moyenne
Risques liés aux infrastructures et aux projets				
Niveau de connaissance des infrastructures <ul style="list-style-type: none"> Information sur l'état des infrastructures insuffisantes pour déterminer les mesures de prévention, de détection ou de correction 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Programme complémentaire de suivi des actifs (PCSA). Stratégie d'instrumentation. 	Moyenne
Protection de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> Infraction, un incident ou un préjudice environnemental Impacts sur les milieux naturels pouvant mener à l'arrêt des travaux, à des réclamations, à des sanctions ou pénalités ou à l'intervention des médias et groupes d'intérêts. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un SGE. Digitalisation des données (ex. : terrains contaminés). 	Moyenne

Catégorie / Titre / description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
Risques juridiques et de conformité				
Litiges en matière contractuelle et réclamations <ul style="list-style-type: none"> Litiges ou réclamations en lien avec l'exécution de contrats. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir régler les litiges par la négociation. Processus de règlement des différends. Analyse des réclamations afin de faire des recommandations. Évaluation du processus de règlement des différends prévu dans les contrats normalisés de construction. Devis de construction normalisé. Guide de rédaction des documents pour construction. 	Moyenne
Risques liés aux fournisseurs et au processus d'approvisionnement				
Santé et sécurité sur les chantiers impliquant les fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> Ne pas prendre les moyens appropriés pour prévenir ou détecter une exposition aux risques. Mettre à risque leurs employés, les employés de PJCCI ou le public en général. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Implantation d'une direction SST interne en support aux opérations internes et externes. Plan de prévention spécifique à chaque contrat. Surveillance SST sur les chantiers : <ul style="list-style-type: none"> Agent SST de l'entrepreneur. Spécialiste SST du surveillant. Formations, documentation et équipements de protection individuelle accessibles aux employés internes qui se rendent sur les chantiers. Validation des compétences des employés des fournisseurs. Inspections effectuées sur les chantiers et suivis de mesures correctives. Visites physiques et attestations d'ingénieurs avant d'autoriser l'accès. Visites SST avant la mise en service des ouvrages/actifs après la complétion des travaux pour identifier tout risque potentiel à la sécurité des usagers. Évaluation des accidents, incidents, observations survenues, identification des tendances et mise en place des mesures correctives génériques. Mise à jour du Guide de surveillance. Mise à jour du devis normalisé. Mise à jour des exigences SST des Termes de référence. Évaluation de la performance en SST des fournisseurs. 	Moyenne
Risques liés aux employés				
Recrutement et rétention <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'employés insuffisant ou trop élevé. 	Très probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Politique de santé et mieux-être alignée avec les valeurs de PJCCI. 	Élevée

Catégorie / Titre / description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
<ul style="list-style-type: none"> 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. 			<ul style="list-style-type: none"> Sondage concernant la santé/mieux-être (analyse et plans d'action). Politique sur la gestion de la rémunération. Vérification des antécédents criminels, crédit, diplômes, références, santé. Plan d'action sur la diversité. Démarche « Marque employeur ». Assurer la cohérence entre les profils des postes et les compétences en gestion Démarche pour le développement professionnel des employés. Programme attrayant d'incitatifs à la mobilité durable pour les employés. Mise en place des ajustements et adaptation des activités et des programmes, en raison de la pandémie mondiale causée par la COVID-19. Rétroaction sur une base régulière pour connaître les motivations, préoccupations et suggestions d'amélioration. Renouvellement des conventions collectives SCFP et CSN. 	
Santé et sécurité au travail <ul style="list-style-type: none"> Environnement de travail pour assurer la santé et la sécurité des employés de PJCCI. Mettre à risque les employés de PJCCI ou le public en général. 	Probable	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Présence des gestionnaires sur le terrain. Partage d'information aux réunions d'équipe des directions. Plan de communication pour rappeler les enjeux et procédures. Plan de gestion des compétences incluant la liste des formations obligatoires par type d'emploi. Surveillance des résultats des efforts de prévention à moyen/long terme. Programme de gestion de la SST incluant les procédures pour les activités à risques. 	Moyenne
Risques des technologies de l'information				
Infrastructure technologique et qualité de l'information de gestion <ul style="list-style-type: none"> Infrastructure technologique inadéquate. Utilisation inefficace des TI. Information de gestion fautive, inexacte ou incomplète. 	Probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Implication des utilisateurs et propriétaires dans le cycle de vie des systèmes TI. Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes. Rédaction et exécution de plans de tests. Entretien après implantation. Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels. Politique 6- Gestion de l'information administrative et expression des dates. 	Moyenne

Catégorie / Titre / description du risque	Probabilité	Incidence	Mesures d'atténuation	Sévérité
			<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des processus d'exploitation des TI. 	
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. 	Élevé	Très élevée	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour mensuelle des systèmes d'exploitation et des équipements réseau. Vigie par un logiciel de surveillance des exceptions de sécurité. Formation et sensibilisation quant à la sécurité informatique. Gestion des accès aux systèmes. Politique 10 – Sécurité et utilisation des actifs informationnels. Amélioration des processus d'exploitation des TI. Réalisation d'un programme d'amélioration de la sécurité des TI et des systèmes. 	Très élevée
Interruption ou défaillance des systèmes <ul style="list-style-type: none"> Interruption de la continuité des affaires lors de périodes critiques. 	Très probable	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un plan de continuité des affaires incluant la relève TI et intégré au plan de mesures d'urgence. Amélioration des processus d'exploitation des TI. 	Moyenne

4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS PRÉVUS

4.1 PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

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

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

PJCCI publie également sur son site Internet ses rapports financiers trimestriels, le résumé de son plan d'entreprise de même que le rapport annuel sur ses activités, incluant ses états financiers annuels audités et le rapport du Vérificateur général du Canada (une fois déposés au Parlement). Sa *Stratégie de développement durable de 2020 à 2023* est également publiée dans la section *Développement durable*.

Sur une base mensuelle, un sommaire des demandes d'accès à l'information complétées le mois précédent est également publié. L'annexe 2 *Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques* fait état des autres divulgations effectuées par PJCCI conformément à la LAI.

Chaque année, PJCCI tient une assemblée publique selon les exigences de la LGFP et publie les présentations sur son site Internet. La dernière assemblée publique a eu lieu le 23 novembre 2020.

Analyse comparative entre les sexes (ACS) Plus – PJCCI entamera une évaluation de l'ACS Plus en vue de l'intégrer de façon plus systématique à son processus décisionnel et ses activités opérationnelles, lorsqu'applicable.

L'équipe multidisciplinaire de PJCCI est composée de plus de 190 personnes issues de divers disciplines et corps de métiers. Au sein de la Société, au 30 septembre 2021, les femmes représentaient 52,0 % des employés et les hommes, 48,0 %. Les moins de 30 ans représentaient 4,2 % des employés, les 30 à 50 ans, 66,7 % et les plus de 50 ans, 29,2 %. Dans le cadre de son rapport 2020 déposé en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, PJCCI déclarait que 13,58 % de ses employés à temps plein faisait partie d'une minorité visible, tel que cette expression est définie dans cette loi.

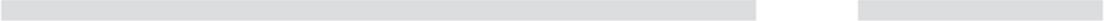
La collaboration de PJCCI avec le Mohawk Council of Kahnawà:ke (MCK) au pont Honoré-Mercier, telle que décrite ci-dessous à la section *Questions autochtones*, est un exemple d'initiative de PJCCI visant à supporter l'ACS Plus.

Sous peu, les offres d'emploi de PJCCI seront affichées sur le site Internet et la page Facebook de la Commission de développement des ressources humaines des Premières nations du Québec, dans le but de promouvoir l'accès aux emplois de PJCCI pour les communautés autochtones.

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 en général, de la haute direction et du CA. Au 30 septembre 2021, trois des sept membres du Comité de direction et quatre des sept membres du CA étaient des femmes, incluant la Première dirigeante.

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.

À l'automne 2021, deux comités internes, le Comité équité en matière d'emploi (diversité et inclusion) et le Comité santé mieux-être au travail (SMET) ont été fusionnés pour devenir le Comité équité, diversité et



mieux-être au travail (CEDMET). Cette fusion offrira l'opportunité de mieux intégrer les actions des deux comités. Le mandat du nouveau comité s'insère dans l'engagement de l'organisation de favoriser i) un milieu de travail équitable en appui à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien* et ii) un milieu de travail sain, en appui à la *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*. Le CEDMET prévoit une série d'interventions annuelles favorisant l'équité en matière d'emploi (diversité et inclusion) visant à promouvoir l'engagement de la direction et la participation des employés.

Questions autochtones – Depuis que la responsabilité du pont Honoré-Mercier lui a été transférée en 1998, PJCCI entretient une étroite collaboration avec le MCK 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, dont le projet d'aménagement d'un parcours mémorial.

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

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

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

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

La stratégie corporative déployée inclut, entre autres, les cinq objectifs suivants de la Stratégie fédérale de développement durable :

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

Pour ce dernier objectif, la Société se donne comme objectif d'élaborer un système de suivi et de gestion des matières résiduelles issues des opérations sur ses chantiers. De plus, PJCCI veut influencer l'industrie de la construction (et de la déconstruction) en propulsant un mouvement de réduction, de réutilisation et de recyclage des matériaux auprès de ses partenaires en incluant des obligations spécifiques dans ce sens dans ses contrats, lorsqu'applicable. PJCCI procède également à l'analyse de la résilience des actifs sous sa gestion via l'élaboration d'un plan d'adaptation aux changements climatiques et à la rédaction d'une démarche d'approvisionnement responsable incluant de la formation aux employés. Enfin, PJCCI travaille sur une évaluation du cycle de vie en vue de réduire l'empreinte environnementale de ses achats et de ses

opérations. Même si les GES provenant de ses opérations administratives sont relativement faibles, PJCCI s'est également dotée d'objectifs de réduction des GES liés au renouvellement de sa flotte véhiculaire.

Milieus de travail sûrs – Une formation en ligne portant sur la prévention de la violence et du harcèlement au travail doit être suivie sur une base obligatoire par l'ensemble des employés. Cette formation fera l'objet d'une mise à jour d'ici la fin de l'année 2021 afin de tenir compte de l'entrée en vigueur des modifications au *Code canadien du travail* et du *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*. En complément, tous les gestionnaires doivent suivre une formation visant à leur rappeler leurs rôles et responsabilités dans le maintien d'un climat de travail sain, tant en termes de prévention que de traitement des situations de violence et de harcèlement.

Des actions sont entreprises par le CEDMET afin de mieux faire connaître aux employés la politique interne sur la prévention de la violence et du harcèlement. Le Code de civilité interne a par ailleurs récemment été mis à jour afin de favoriser un climat de travail sain dans les bureaux de PJCCI en contexte de pandémie. Une révision des risques de violence et de harcèlement au travail de même que des mesures de prévention de ceux-ci sera entreprise au cours de l'automne 2021, en collaboration avec les comités locaux de SST et le CEDMET.

PJCCI s'assure de tendre vers son objectif « Zéro blessure par choix » par la mise en place d'un programme de gestion de la santé et de la sécurité au travail (PGSST) bien documenté et structuré. À la base, une évaluation exhaustive des lieux et des activités de la Société a permis l'élaboration d'un registre des risques SST lequel, à son tour, permet d'analyser les informations rassemblées et d'éliminer ou contrôler les risques. Les employés de PJCCI sont formés ou informés régulièrement des pratiques sécuritaires établies afin que chacun puisse mettre en place les comportements appropriés. En dernier lieu, l'implication active de la haute direction, de la direction SST ainsi que des membres des deux comités locaux de SST dans le cadre de la réalisation des activités assurent le respect du PGSST et la mise en place proactive de mesures correctives lorsque requis.

4.2 OBJECTIFS

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

4.2.1 Objectifs stratégiques corporatifs

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

Stimuler le développement et l'engagement de tous dans un environnement innovant, sain et collaboratif

Agir en leader innovant et proactif en mobilité au profit de l'expérience usager

Améliorer l'efficacité, la performance et la fluidité organisationnelle

Intégrer une approche organisationnelle de gestion d'actifs en priorisant la gestion des risques et le développement durable

Intégrer les technologies et les données dans nos actions stratégiques pour appuyer la prise de décision

4.2.2 Objectifs opérationnels liés aux actifs

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.

Les projets identifiés « En évaluation » présentés à l'annexe 1 correspondent à un ou plusieurs des critères suivants :

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

4.2.3 Résultats prévus

Suivi du rendement – Plan stratégique Destination 2024

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES / MESURE DE SUCCÈS	PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLE	SEUIL	BASE DE LA MESURE
A - Stimuler le développement et l'engagement de tous dans un environnement innovant, sain et collaboratif				
Employeur de choix	Taux de mobilisation	90 %	85 %	Sondage des employés aux 2 ans
	Taux de formation	1 %	0,5 %	Pourcentage de la masse salariale
	Taux de roulement	-	15,5 %	Nombre de départs divisé par le nombre total d'employés
B - Agir en leader innovant et proactif en mobilité au profit de l'expérience usager				
Offre de service en mobilité bonifiée	Nombre d'accidents	0,28	0,34	Nombre d'accidents par million de véhicules-km
	Disponibilité des voies aux heures de pointe	98 %	95 %	Taux de disponibilité sur 24 heures les jours de semaine

C - Améliorer l'efficacité, la performance et la fluidité organisationnelles				
Gestionnaire efficient d'infrastructure	Délai moyen du processus d'approvisionnement des contrats	80 jrs	-	Nombre de jours pour tous types de contrats
	Ratio coûts des services professionnels / coûts de construction	À venir	À venir	Étude d'étalonnage avec les grands donneurs d'ouvrages de la région Métropolitaine
D - Intégrer une approche organisationnelle de gestion d'actifs en priorisant la gestion des risques et le développement durable				
Gestion du cycle de vie des actifs	Maturité en gestion d'actifs	3	2	Étude de maturité Institute of Asset Management (IAM)
	Réalisation du programme annuel de travaux majeurs planifiés selon le plan d'entreprise approuvé	90%	-	Résultats financiers réels (comptabilité de caisse) en comparaison à la planification budgétaire
	Respect du budget et de l'échéancier du projet de déconstruction (tous les lots) du pont Champlain d'origine	400 M\$	-	Résultats financiers réels (comptabilité de caisse) en comparaison avec la planification budgétaire
		Avril 2025*	-	Date de fin du projet en comparaison à l'échéancier planifié
E - Intégrer les technologies et les données dans nos actions stratégiques pour appuyer la prise de décision				
Agilité organisationnelle par une meilleure accessibilité aux données	Maturité de la continuité des affaires	3	2	Étude de maturité Gartner <i>Capability Maturity Model Integration (CMMI)</i>
	Maturité de la sécurité	2	1	
	Maturité de la gestion de la donnée	2	1	

* Contrairement à ce qui est inscrit au plan d'entreprise 2022-2023 à 2026-2027, la date de fin prévue du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine devrait se lire « Décembre 2025 ».

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 la pérennité des infrastructures sous sa responsabilité.

Le financement autorisé de PJCCI couvre une période de cinq ans. Ce financement est accordé annuellement via des crédits parlementaires. Ces derniers constituent la principale source de revenus de PJCCI.

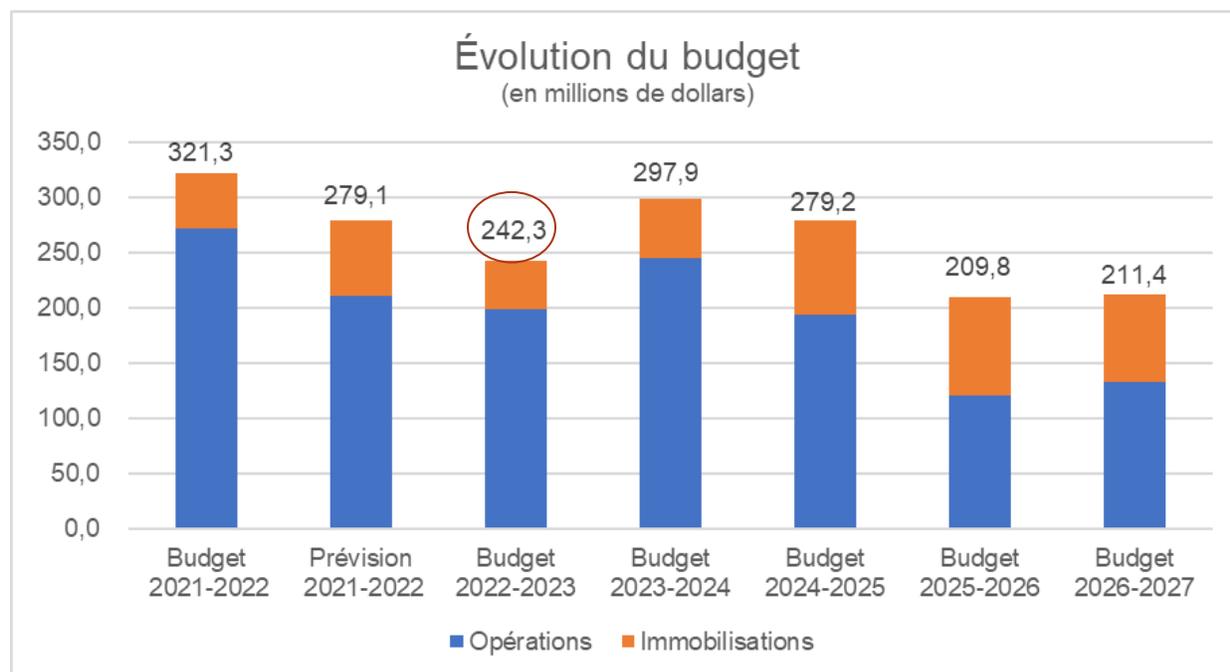
PJCCI présente également un budget lié aux obligations environnementales, lesquelles sont majoritairement financées par la phase IV du programme du PASCF se terminant le 31 mars 2025.

Cette section doit être lue conjointement à l'annexe 1 qui présente le jeu complet des états financiers pro forma, le budget des opérations et le budget des immobilisations ainsi que le niveau de financement requis. On y retrouve également un tableau par nature de charges.

5.2 BUDGET ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES

5.2.1 Budget

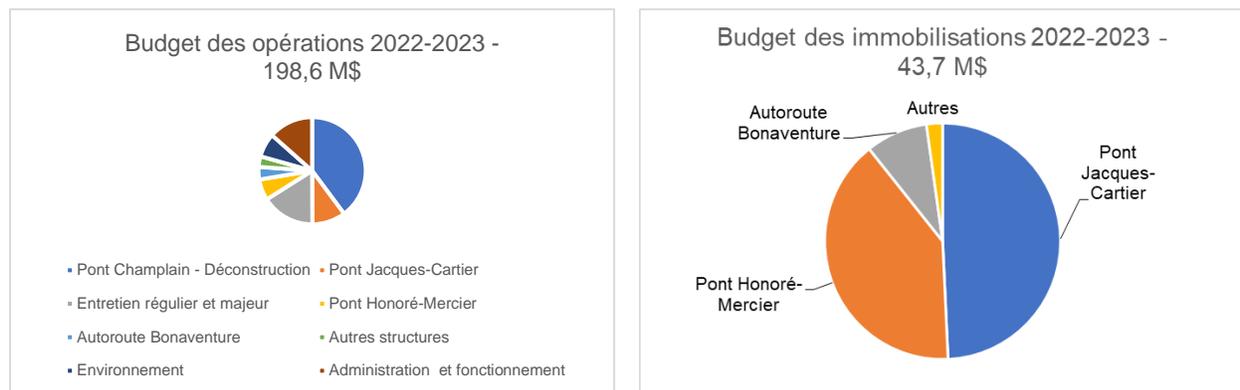
Pour l'année financière se terminant le 31 mars 2023, le budget des opérations et le budget des immobilisations totalisent 242,3 M\$. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des budgets des cinq prochaines années en comparaison aux budgets et à la prévision financière 2021-2022.



Note : La planification budgétaire 2022-2023 à 2026-2027 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade du pont Champlain. Ces projets ne sont pas financés à ce jour.

La baisse du niveau d'investissement observée pour les deux dernières années du plan quinquennal est principalement attribuable à la complétion du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine dont les travaux se termineront au cours de l'année financière 2024-2025.

Les graphiques suivants répartissent le budget des opérations et le budget des immobilisations 2022-2023 aux fins de financement selon les principales structures.



5.2.1.1 Budget des opérations

Le budget des opérations au montant de 198,6 M\$ au 31 mars 2023, se compose principalement des charges d'entretien et déconstruction, de fonctionnement et d'administration. Ce budget est inférieur de 11,8 M\$ à la prévision financière de 210,4 M\$ au 31 mars 2022. Cette diminution est principalement attribuable aux ajustements du calendrier des travaux de déconstruction du pont Champlain d'origine.

Le montant des crédits parlementaires requis en 2022-2023 pour les charges d'exploitation s'élève à 197,5 M\$ (incluant 12,0 M\$ pour le financement PASC), ce qui est l'équivalent des charges d'exploitation totalisant 198,6 M\$ nettes des autres sources de revenus au montant de 1,1 M\$. La variation par rapport au budget principal de 2021-2022 représente une diminution de 73,4 M\$ ou 27,1 % et est répartie comme suit :

- Pont Jacques-Cartier : diminution de 19,8 M\$;
- Pont Champlain d'origine : diminution de 43,5 M\$;
- Autoroute Bonaventure : diminution de 8,7 M\$;
- Environnement – autoroute Bonaventure, secteurs Est et Ouest : augmentation de 10,9 M\$;
- Pont Honoré-Mercier : diminution de 15,8 M\$;
- Charges d'entretien régulier : augmentation de 1,2 M\$;
- Charges d'entretien majeur : augmentation de 0,8 M\$;
- Autres charges et impact de la variation des revenus : augmentation de 1,5 M\$.

5.2.1.2 Budget des investissements

Le budget des immobilisations quant à lui, totalise 43,7 M\$ et est inférieur à la prévision financière de 68,7 M\$ au 31 mars 2022. Cette diminution de 25,0 M\$ est principalement attribuable à la fin du projet de bouclage de fibres optiques ainsi qu'à la mise en service du nouveau bâtiment de la direction Opérations et entretien à l'approche Sud du pont Jacques-Cartier.

Les crédits parlementaires requis pour les dépenses en immobilisations pour le budget 2022-2023 totalisent 43,7 M\$. Ils sont inférieurs de 5,6 M\$ ou 11,4 % par rapport au budget 2021-2022.

Les dépenses en immobilisations prévues en 2022-2023 et qui s'échelonneront sur quelques années sont :

- Pont Jacques-Cartier – Le développement du pavillon et des terrains de l'île Sainte-Hélène ainsi que les travaux de renforcement d'acier ;

- Pont Honoré-Mercier– La réfection des piles, le renforcement de l'acier, le branchement et l'augmentation du niveau de service de la piste cyclable ainsi que la stabilisation des talus ;
- Autoroute Bonaventure – La reconfiguration de l'autoroute Bonaventure ;
- Autres immobilisations.

5.2.2 Crédits parlementaires

Les besoins de financement pour l'année 2022-2023 couvrant les dépenses des opérations et des immobilisations totalisent 242,3 M\$. Déduction faite des autres revenus au montant de 1,1 M\$, les crédits parlementaires requis représentent un montant de 241,2 M\$.

5.3 SITUATION FINANCIÈRE

La prévision des actifs financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2022 s'élève à 67,6 M\$, un montant stable par rapport à l'exercice précédent et au budget 2022-2023.

La prévision du passif s'élève à 104,5 M\$ et diminue dans le temps de 3 M\$ par année en moyenne en raison des travaux réalisés liés aux obligations environnementales. Cette baisse découle, entre autres, de la gestion des sols dans le cadre de la déconstruction du pont Champlain d'origine et de l'aménagement des terrains de la section 8 sous le pont Jacques-Cartier.

Les actifs non financiers prévisionnels totalisent 695,1 M\$ comparativement à 712,6 M\$ au budget 2022-2023. Cette augmentation de 17,5 M\$ est principalement attribuable aux investissements en immobilisations décrits à la section 5.2.1, net de la charge d'amortissement de l'exercice.

5.4 ÉTAT DES RÉSULTATS

PJCCI dégage un excédent lié aux activités pour l'ensemble des exercices du présent budget 2022-2027. 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. Le taux d'inflation tel que spécifié à la section 5.5 a été appliqué aux autres baux.

Revenus d'intérêts – Les revenus d'intérêts sont liés aux taux du marché et devraient être similaires aux prévisions de l'exercice en cours.

5.4.2 Charges

Le total prévu des charges de l'exercice se terminant le 31 mars 2022, au montant de 230,9 M\$, est à la hausse par rapport aux charges réelles de 199,8 M\$ de l'exercice précédent. Cette hausse de 31,1 M\$ s'explique principalement par l'augmentation des dépenses reliées aux travaux réalisés dans le cadre du projet de déconstruction du pont Champlain d'origine ainsi qu'aux travaux au pont Honoré-Mercier.

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

	Réal 2020 2021	Prévision courante 2021- 2022	Budget principal 2021- 2022	Budget pro forma					
				2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	Total
CHARGES									
Entretien et déconstruction	176,1	208,8	279,0	198,0	245,7	196,1	124,6	140,1	904,6
Fonctionnement	4,4	4,2	4,6	4,7	4,8	5,0	4,5	4,6	23,6
Administration	15,9	21,3	20,6	22,0	22,2	21,8	22,5	22,2	110,7
Obligations environnementales	3,4	-3,4	-4,4	-2,7	-1,8	-1,8	-1,9	-1,9	-10,1
TOTAL DES CHARGES	199,7	230,9	299,8	222,0	271,0	221,1	149,8	165,0	1 028,8
Administration - immobilisations	0,6	1,2	0,0	0,3	0,2	0,2	0,6	1,5	2,8
TOTAL DU BUDGET	234,2	278,0	320,3	241,2	296,8	278,1	208,8	210,4	1 235,3

Note : La planification budgétaire 2022-2023 à 2026-2027 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade du pont Champlain. Ces projets ne sont pas financés à ce jour.

Explications des variations :

Entretien et déconstruction – Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2022, PJCCI prévoit consacrer 208,8 M\$ à l'entretien et déconstruction alors que le budget 2022-2023 prévoit des charges de 198,0 M\$. La fluctuation de ces charges est principalement reliée au calendrier des travaux de déconstruction du pont Champlain d'origine.

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

Fonctionnement – Ces charges sont liées au contrat avec la SQ et à l'électricité utilisée sur le territoire de PJCCI. Les variations annuelles sont déterminées en fonction du taux d'inflation prévu à l'entente avec la SQ jusqu'en 2029. On note une diminution à partir de 2025-2026 en raison de la fin du contrat de gestion des accès à l'Estacade en lien avec le projet de déconstruction du pont Champlain d'origine.

Administration – Au cours de l'année 2021-2022, PJCCI a révisé sa démarche de planification financière en tenant compte des réalités du marché et de la capacité maximale d'investissement par structure, diminuant ainsi les investissements à un niveau ajusté à la capacité de réalisation réelle. Bien que différents des budgets précédents, ces montants correspondent aux travaux réalisés dans les années précédentes.

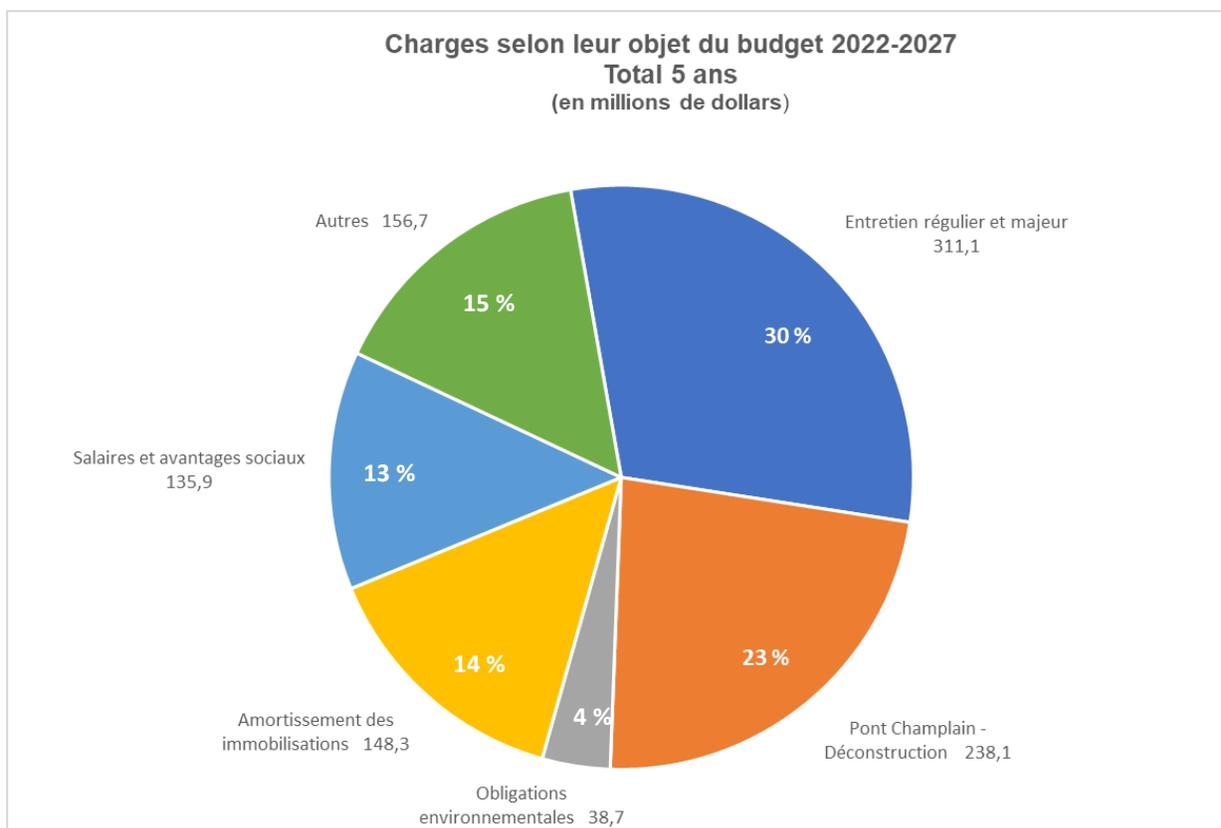
Les conditions du marché et la pénurie de main-d'œuvre exercent une pression à la hausse sur les coûts des contrats de services professionnels, notamment pour l'expertise informatique, comptable et juridique ainsi que pour les services d'ingénierie. Cette pression résulte en une hausse de 5,5 M\$ des charges d'administration pour l'exercice se terminant le 31 mars 2022 en comparaison à l'exercice précédent.

Au cours des cinq exercices visés par le plan d'entreprise, le pourcentage des charges d'administration (incluant les dépenses en immobilisation) en fonction du budget global se situe entre 7,54 % et 11,25 %, pour une moyenne de 9,19 % (8,27 % au plan d'entreprise 2021-2026). Ce pourcentage doit être considéré

comme une moyenne sur une durée minimale de cinq ans puisque les services de soutien administratif sont souvent décalés par rapport aux travaux de construction réalisés.

Obligations environnementales – 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.

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



Note : La planification budgétaire 2022-2023 à 2026-2027 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade du pont Champlain. Ces projets ne sont pas financés à ce jour.

Plus de 50 % du budget des cinq prochaines années sera consacré à l'entretien (30 %) et à la déconstruction du pont Champlain d'origine (23 %). Les autres dépenses concernent principalement les fonctions administratives et juridiques en support aux opérations courantes.

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

5.5 RISQUES ET HYPOTHÈSES

Lors de la préparation de la planification budgétaire, PJCCI tient compte de certains facteurs financiers et autres et a appliqué les hypothèses suivantes :

5.5.1 Taux d'intérêt

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

5.5.2 Taux d'inflation pour les travaux de construction

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

5.5.3 Taux d'inflation pour les autres dépenses

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

5.6 FINANCEMENT

Le financement inclus au budget tient compte de la demande de report de fonds déposée dans le cadre du processus de Mise à jour des niveaux de référence (MJANR) de 2021.

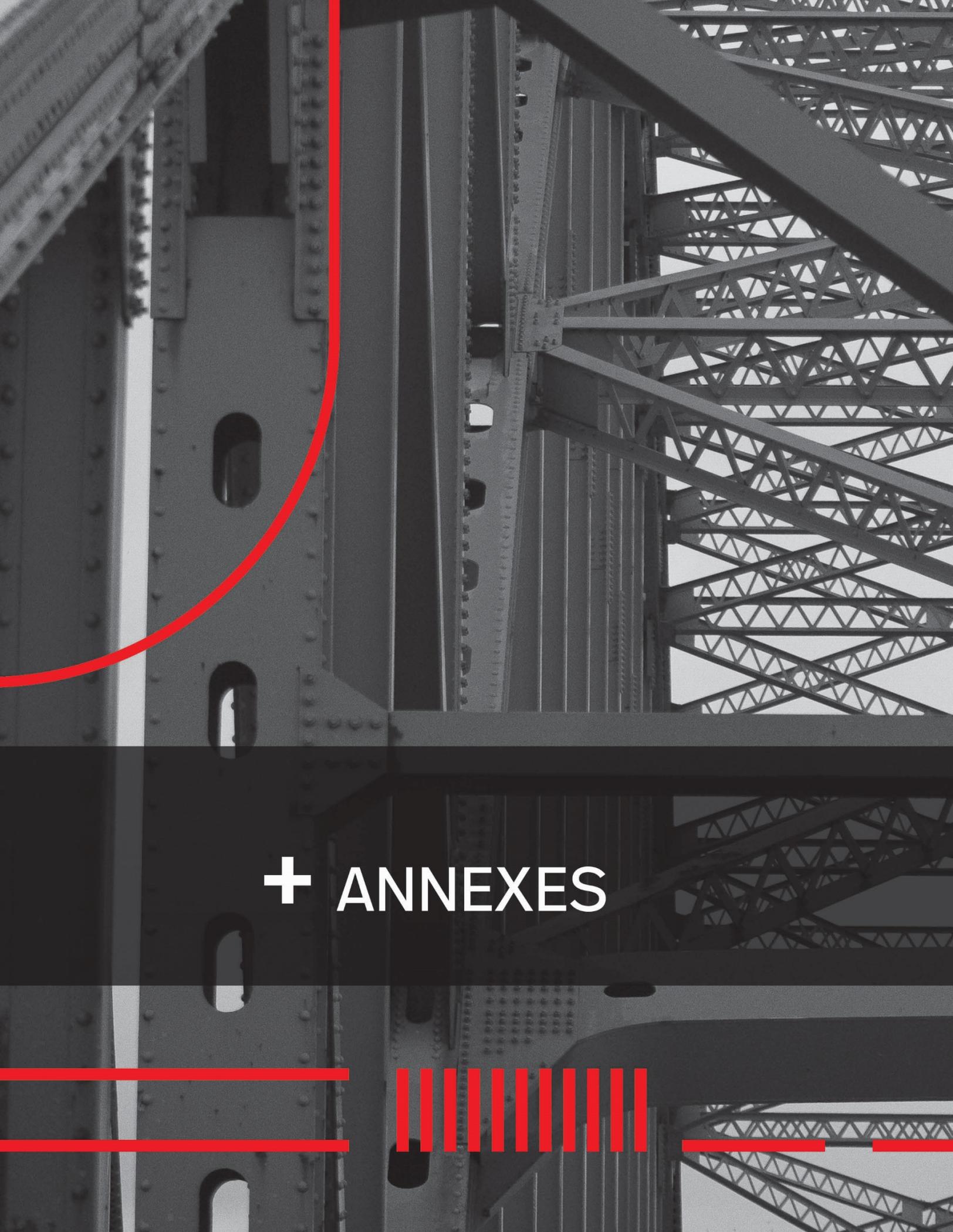
La prévision financière en date du 31 août 2021 pour l'exercice se terminant le 31 mars 2022 fait état d'un autre report de fonds potentiel de l'ordre de 10,6 M\$ pour le présent exercice.

Pour la première année du budget se terminant le 31 mars 2023, le financement autorisé est de 280,0 M\$. Selon le budget des opérations et le budget des immobilisations, le financement requis, après déduction des autres revenus, totalise 241,2 M\$. Ainsi, un report de fonds de l'ordre de 38,8 M\$ pourrait s'avérer nécessaire en 2022-2023 pour tenir compte de ce décalage.

L'année 2022-2023 marquera la dernière année du cycle de financement quinquennal autorisé au plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023. Au-delà de cette date, seuls le projet de déconstruction du pont Champlain d'origine ainsi que les projets environnementaux de la phase IV du PASCIF sont financés jusqu'en 2024-2025.

Les états financiers pro forma distinguent le financement autorisé du financement requis (ou report de fonds potentiel) de chaque exercice.

Le plan d'entreprise 2023-2024 à 2027-2028 constituera la base du prochain cycle de financement.



+ ANNEXES

ANNEXE 1 – ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Présentation des états financiers

La section qui suit présente le plan quinquennal 2022-2027 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 2022-2023 à 2026-2027 inclut le projet de reconfiguration de l'autoroute Bonaventure et les travaux de base de l'Estacade. Ces projets ne sont pas financés à ce jour.

Tableau sommaire Plan quinquennal 2022-2027 - aux fins de financement

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	Total 5 ans
	Réel	Prévision courante (1)	Budget					
(en milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Travaux majeurs								
Pont Jacques-Cartier	71 573	62 631	41 565	37 357	35 003	32 909	15 985	162 819
Pont Champlain - Déconstruction	78 542	102 441	79 111	102 210	56 752	-	-	238 073
Pont Honoré-Mercier	20 984	38 948	30 053	30 533	56 566	51 525	56 191	224 868
Tunnel de Melocheville	1 767	1 637	2 593	1 064	2 276	7 791	4 524	18 248
Autoroute Bonaventure	14 327	15 198	11 290	27 451	37 980	44 891	57 264	178 876
Estacade	1 559	2 700	1 442	4 879	11 365	10 797	16 314	44 797
Pont de contournement - Île des Sœurs	585	585	2 290	20 379	4 871	151	145	27 836
Environnement	2 605	1 530	14 318	14 202	15 583	2 852	1 897	48 852
Total des travaux majeurs	191 942	225 670	182 662	238 075	220 396	150 916	152 320	944 369
Autres que travaux majeurs	43 360	53 402	59 616	59 812	58 768	58 933	59 119	296 248
Total des charges et des immobilisations	235 302	279 072	242 278	297 887	279 164	209 849	211 439	1 240 617
Revenus	(1 141)	(1 052)	(1 067)	(1 071)	(1 075)	(1 080)	(1 084)	(5 377)
Grand total	234 161	278 020	241 211	296 816	278 089	208 769	210 356	1 235 240
Projets "En évaluation" (2)	-	-	2 448	9 622	31 214	60 494	150 088	253 866

(1) Prévisions financières annuelles en date du 31 août 2021

(2) Les projets en évaluation ne sont pas inclus dans le budget du plan d'entreprise. Les évaluations de ces projets varient en fonction des hypothèses retenues.

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

Budget des opérations	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2021-2022			2020-2021		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	194 833	148 327	76 758	4 589	4 046	266 954	238 575	(28 379)	278 758	170 513	(108 245)
Baux et permis	590	594	598	603	607	593	593	-	597	633	36
Intérêts	477	477	477	477	477	459	459	-	793	445	(348)
Disposition de matériaux - Pont Champlain d'origine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	48	48
Autres sources	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	15
TOTAL DES REVENUS	195 900	149 398	77 833	5 669	5 130	268 006	239 627	(28 379)	280 148	171 654	(108 494)
CHARGES											
Entretien et déconstruction	198 032	245 729	196 086	124 632	140 075	278 961	208 770	(70 191)	273 669	176 105	(97 564)
Fonctionnement	4 732	4 846	4 962	4 488	4 598	4 622	4 164	(458)	4 554	4 350	(204)
Administration	21 959	22 199	21 845	22 512	22 218	20 551	21 336	785	17 879	15 854	(2 025)
Obligations environnementales	(2 725)	(1 801)	(1 835)	(1 868)	(1 900)	(4 368)	(3 366)	1 002	(1 585)	3 404	4 989
CHARGES À L'ÉTAT DES RÉSULTATS	221 998	270 973	221 058	149 764	164 991	299 766	230 904	(68 862)	294 517	199 713	(94 804)
Éléments sans effets sur la trésorerie	(23 405)	(25 626)	(27 427)	(29 725)	(32 037)	(27 766)	(20 532)	7 234	(28 283)	(28 059)	224
TOTAL DES CHARGES AU BUDGET	198 593	245 347	193 631	120 039	132 954	272 000	210 372	(61 628)	266 234	171 654	(94 580)
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES OPÉRATIONS	(2 693)	(95 949)	(115 798)	(114 370)	(127 824)	(3 994)	29 255	33 249	13 914	-	(13 914)

Budget des immobilisations	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2021-2022			2020-2021		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
(En milliers)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
REVENUS											
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	85 171	30 955	10 098	4 412	2 641	58 056	50 024	(8 032)	48 862	63 648	14 786
TOTAL DES REVENUS	85 171	30 955	10 098	4 412	2 641	58 056	50 024	(8 032)	48 862	63 648	14 786
IMMOBILISATIONS CORPORELLES											
Pont Jacques Cartier	21 519	20 877	20 410	17 315	3 310	35 406	40 821	5 415	53 332	46 649	(6 683)
Pont Champlain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Pont Honoré-Mercier	17 485	17 035	42 498	34 911	28 806	11 097	20 960	9 863	7 141	11 293	4 152
Tunnel de Melocheville	-	-	325	3 692	1 754	293	937	644	676	1 012	336
Autoroute Bonaventure	3 718	13 728	21 347	32 470	42 322	635	3 248	2 613	-	3 062	3 062
Estacade	-	-	144	468	516	921	872	(49)	255	503	248
Autres immobilisations	963	900	809	954	1 777	978	1 863	885	1 372	1 121	(251)
TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	43 685	52 540	85 533	89 810	78 485	49 330	68 700	19 370	62 776	63 648	872
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	41 486	(21 585)	(75 435)	(85 398)	(75 844)	8 726	(18 676)	(27 402)	(13 914)	-	13 914

Sommaire	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2021-2022			2020-2021		
	Budget					Budget	Prévision ⁽¹⁾	Écart	Budget	Réel	Écart
TOTAL DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES AUTORISÉS	280 004	179 282	86 856	9 001	6 687	325 010	288 599	(36 411)	327 620	234 161	(93 459)
Total du budget des opérations et du budget des immobilisations	242 278	297 887	279 164	209 850	211 439	321 330	279 072	(42 258)	329 010	235 302	(93 708)
Total des autres revenus	1 067	1 071	1 075	1 080	1 084	1 052	1 052	-	1 390	1 141	(249)
TOTAL DES CRÉDITS PARLEMENTAIRES REQUIS	241 211	296 816	278 089	208 770	210 356	320 278	278 020	(42 258)	327 620	234 161	(93 459)
REPORT POTENTIEL (FINANCEMENT REQUIS) TOTAL - OPÉRATIONS & IMMOBILISATIONS CORPORELLES	38 793	(117 534)	(191 233)	(199 768)	(203 668)	4 732	10 579	5 847	-	-	-

(1) Prévisions financières annuelles en date du 31 août 2021.

État de la situation financière - Pro forma

	Réal 2020-2021	Prévision courante 2021-2022 (1)	Budget principal 2021-2022	Budget				
				2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
(en milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIFS FINANCIERS								
Trésorerie	48 836	48 836	33 506	48 836	48 836	48 836	59 195	59 195
Débiteurs								
Somme à recevoir du Gouvernement du Canada	14 276	14 276	402	14 276	14 276	14 276	14 276	14 276
Autres	4 448	4 448	1 440	4 448	4 448	4 448	4 448	4 448
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	67 560	67 560	35 348	67 560	67 560	67 560	77 919	77 919
PASSIFS								
Créditeurs et charges à payer	69 517	69 517	29 003	69 517	69 517	69 517	69 517	69 517
Avantages sociaux futurs	518	518	512	518	518	518	518	518
Retenues contractuelles	6 353	6 353	4 214	6 353	6 353	6 353	6 353	6 353
Revenus reportés	300	300	230	300	300	300	300	300
Obligations environnementales	31 157	27 791	26 662	25 066	23 265	21 430	19 562	17 662
TOTAL DES PASSIFS	107 845	104 479	60 621	101 754	99 953	98 118	96 250	94 350
DETTE NETTE	(40 285)	(36 919)	(25 273)	(34 194)	(32 393)	(30 558)	(18 331)	(16 431)
ACTIFS NON FINANCIERS								
Immobilisations corporelles	638 677	683 479	654 031	701 034	726 147	782 418	840 635	885 183
Charges payées d'avance	1 217	1 217	1 066	1 217	1 217	1 217	1 217	1 217
Avance sur contrat	10 359	10 359		10 359	10 359	10 359	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	650 253	695 055	655 097	712 610	737 723	793 994	841 852	886 400
EXCÉDENT ACCUMULÉ	609 968	658 136	629 824	678 416	705 330	763 436	823 521	869 969

(1) Prévisions financières annuelles en date du 31 août 2021

État des résultats - Pro forma

	Réal 2020-2021	Prévision courante 2021-2022 (1)	Budget principal 2021-2022	Budget				
				2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
(en milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
REVENUS								
Baux et permis	633	593	593	590	594	598	603	607
Intérêts	445	459	459	477	477	477	477	477
Disposition de matériaux - Pont Champlain d'origine	48	-	-	-	-	-	-	-
Autres sources	15	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES REVENUS	1 141	1 052	1 052	1 067	1 071	1 075	1 080	1 084
CHARGES								
Entretien et déconstruction	176 105	208 770	278 961	198 032	245 729	196 086	124 632	140 075
Fonctionnement	4 350	4 164	4 622	4 732	4 846	4 962	4 488	4 598
Administration	15 854	21 336	20 551	21 959	22 199	21 845	22 512	22 218
Obligations environnementales	3 404	(3 366)	(4 368)	(2 725)	(1 801)	(1 835)	(1 868)	(1 900)
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	110	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES	199 823	230 904	299 766	221 998	270 973	221 058	149 764	164 991
Déficit avant financement du Gouvernement du Canada	(198 682)	(229 852)	(298 714)	(220 931)	(269 902)	(219 983)	(148 684)	(163 907)
Portion des paiements de transfert pour les charges d'exploitation	167 929	235 741	264 120	182 799	136 345	64 776	4 589	4 046
Portion des paiements de transfert pour les immobilisations corporelles	63 648	50 024	58 056	85 171	30 955	10 098	4 412	2 641
Portion des paiements de transfert PASCFC	2 584	2 834	2 834	12 034	11 982	11 982	-	-
Portion des paiements de transfert - Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
Financement requis (Report potentiel)	-	(10 579)	(4 732)	(38 793)	117 534	191 233	199 768	203 668
Excédent de l'exercice lié aux activités	35 479	48 168	21 564	20 280	26 914	58 106	60 085	46 448
Excédent accumulé lié aux activités au début de l'exercice	574 489	609 968	608 260	658 136	678 416	705 330	763 436	823 521
Excédent accumulé lié aux activités à la fin de l'exercice	609 968	658 136	629 824	678 416	705 330	763 436	823 521	869 969

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

	Réal 2020-2021	Prévision courante 2021-2022 (1)	Budget principal 2021-2022	Budget				
				2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
(En milliers)								
Entretien régulier et majeur	47 307	54 294	89 419	47 739	70 002	62 431	58 361	72 485
Pont Champlain - Déconstruction	73 340	101 188	121 587	79 111	102 210	56 752	-	-
Obligations environnementales	3 404	(583)	38	11 593	12 401	13 748	984	(3)
Amortissement des immobilisations	31 310	23 898	32 134	26 130	27 427	29 262	31 593	33 937
Salaires et avantages sociaux	24 288	22 476	21 522	25 754	26 281	26 911	28 484	28 496
Autres	20 064	29 632	35 066	31 672	32 651	31 954	30 342	30 076
Pertes sur disposition d'immobilisations	110	-	-	-	-	-	-	-
Total	199 823	230 904	299 766	221 998	270 973	221 058	149 764	164 991

(1) Prévisions financières annuelles en date du 31 août 2021

État de la variation de la dette nette - Pro forma

	Réal 2020-2021	Prévision courante 2021-2022 (1)	Budget principal 2021-2022	Budget				
				2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
(en milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Excédent de l'exercice lié aux activités	35 479	48 168	21 564	20 280	26 914	58 106	60 085	46 448
Acquisition d'immobilisations corporelles	(63 648)	(68 700)	(49 330)	(43 685)	(52 540)	(85 533)	(89 810)	(78 485)
Amortissement des immobilisations corporelles	31 310	23 898	32 134	26 130	27 427	29 262	31 593	33 937
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(8)	-	-	-	-	-	-	-
Produit de disposition d'immobilisations corporelles	8	-	-	-	-	-	-	-
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	110	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux immobilisations corporelles	(32 228)	(44 802)	(17 196)	(17 555)	(25 113)	(56 271)	(58 217)	(44 548)
Addition de charges payées d'avance	(1 897)	-	-	-	-	-	-	-
Utilisation de charges payées d'avance	1 746	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation due aux charges payées d'avance	(151)	-	-	-	-	-	-	-
Total de la variation de l'avance sur contrat	(10 359)	-	-	-	-	-	10 359	-
(Augmentation) diminution de la dette nette	(7 259)	3 366	4 368	2 725	1 801	1 835	12 227	1 900
Dette nette au début de l'exercice	(33 026)	(40 285)	(29 641)	(36 919)	(34 194)	(32 393)	(30 558)	(18 331)
Dette nette à la fin de l'exercice	(40 285)	(36 919)	(25 273)	(34 194)	(32 393)	(30 558)	(18 331)	(16 431)

(1) Prévisions financières annuelles en date du 31 août 2021

État des flux de trésorerie - Pro forma

	Réal 2020-2021	Prévision courante 2021-2022 (1)	Budget principal 2021-2022	Budget				
				2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
(en milliers de dollars)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT								
Excédent de l'exercice lié aux activités	35 479	48 168	21 564	20 280	26 914	58 106	60 085	46 448
Éléments sans effet sur la trésorerie								
Païement de transfert - Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement d'immobilisations corporelles	31 310	23 898	32 134	26 130	27 427	29 262	31 593	33 937
Perte sur disposition d'immobilisations corporelles	110	-	-	-	-	-	-	-
Gain sur disposition d'immobilisations corporelles	(8)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des avantages sociaux futurs	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation des obligations environnementales	1 906	(3 366)	(4 368)	(2 725)	(1 801)	(1 835)	(1 868)	(1 900)
Variation des autres éléments								
Augmentation des débiteurs	(16 883)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des créditeurs et charges à payer	34 670	-	-	-	-	-	-	-
Diminution des avantages sociaux futurs	(12)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des retenues contractuelles	2 139	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des revenus reportés	70	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation des charges payées d'avance	(151)	-	-	-	-	-	-	-
Diminution (Augmentation) d'avance sur contrat	(10 359)	-	-	-	-	-	10 359	-
Diminution des obligations environnementales	(5 145)	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	73 126	68 700	49 330	43 685	52 540	85 533	100 169	78 485
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES								
Produits de disposition d'immobilisations corporelles	8	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de fonds relatives à l'acquisition d'immobilisations corporelles	(57 804)	(68 700)	(49 330)	(43 685)	(52 540)	(85 533)	(89 810)	(78 485)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations corporelles	(57 796)	(68 700)	(49 330)	(43 685)	(52 540)	(85 533)	(89 810)	(78 485)
Augmentation (diminution) de la trésorerie	15 330	-	-	-	-	-	10 359	-
Trésorerie au début de l'exercice	33 506	48 836	33 506	48 836	48 836	48 836	48 836	59 195
Trésorerie à la fin de l'exercice	48 836	48 836	33 506	48 836	48 836	48 836	59 195	59 195

(1) Prévisions financières annuelles en date du 31 août 2021

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

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

Toutes les demandes reçues en vertu de la LAI et de la LPRP sont acheminées à la Coordonnatrice de l'AIPRP afin qu'elles soient traitées conformément à la LAI et la LPRP. Conformément aux exigences de la LAI, PJCCI publie sur son site Internet, sur une base mensuelle, les frais de déplacement et d'accueil du Président du conseil, des membres du CA et de la Première dirigeante et sur une base annuelle, son rapport annuel au Parlement en vertu de la LAI et de la LPRP.

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

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

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

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

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

PJCCI a été ajoutée à l'annexe de la LFDD en vertu du *Décret modifiant l'annexe de la Loi fédérale sur le développement durable - DORS/2019-177*. Ce décret est entré en vigueur et PJCCI est ainsi devenue assujettie à la LFDD le 1^{er} décembre 2020. Malgré cette date d'entrée en vigueur, PJCCI a choisi à l'automne 2020 de contribuer volontairement à la SFDD 2019-2022 et de déposer une première stratégie de développement durable pour 2020 à 2023. PJCCI prévoit également déposer, sur une base volontaire, les rapports d'étape sur sa stratégie DD 2020-2023 pour les années 2020-2021 et 2021-2022.

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

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

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

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 le Code de valeurs et d'éthique au cours des 12 mois précédant la date de signature.

PJCCI a élaboré et communiqué à ses employés une politique interne qui prévoit des mécanismes permettant aux employés de divulguer de l'information concernant des actes répréhensibles et assurer qu'ils sont traités équitablement et protégés contre des représailles lorsqu'ils le font d'une manière conforme à ladite politique et à la LFPDAR. Une ligne téléphonique sans frais et un service de



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

+ **Loi sur les langues officielles**

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

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

+ **Accords commerciaux**

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

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

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

+ **Autres exigences législatives**

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

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

ANNEXE 3 – COVID-19

L'exercice 2021-2022 se poursuit en période de pandémie bien que la situation ait progressivement évolué au cours de l'année 2021. En effet, la vaccination, qui a réellement débuté en 2021, a permis de diminuer les risques de propagation du virus et de ses variants. Les règles sanitaires mises en place dans l'organisation sont maintenues afin d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour tous.

De plus, les règles sanitaires ont changé moins souvent et moins drastiquement en 2021-2022 que l'année précédente. La majorité des changements ont été des allègements graduels selon les directives gouvernementales et la situation épidémiologique. La situation étant sous contrôle, PJCCI a été en mesure de réaliser un retour volontaire dans ses bureaux pour la saison estivale 2021 et de lancer le retour progressif des employés le 4 octobre 2021.

La documentation déjà en place a été adaptée au fur et à mesure des allègements. Un plan de communication efficace a assuré la diffusion de ces changements aux employés en temps réel.

Jusqu'à ce jour, aucune éclosion n'est survenue dans les bureaux administratifs, ni au sein des employés essentiels qui sont demeurés en poste en tout temps depuis le début de la pandémie.

Un retour au bureau en mode hybride est prévu pour le début 2022 afin de pouvoir bénéficier des avantages des deux modes de travail : le mode présentiel qui permettra de favoriser les aspects collaboratifs et humains et le télétravail qui offrira aux employés un environnement propice à la concentration et la production de dossiers et une meilleure conciliation travail-famille.

La situation pandémique n'a pas eu d'impact sur le déroulement du programme de réalisation des travaux d'entretien majeur au cours de l'exercice 2021-2022. Seuls quelques cas isolés de contamination à la Covid-19, sans répercussions sur les échéanciers et les coûts de travaux, ont été rapportés pour l'ensemble des chantiers actifs durant la période. À titre de rappel, la Société a rapidement bonifié ses documents d'appel d'offres, dès le début de la pandémie, afin d'imposer à ses fournisseurs la déclaration, par le moyen de communication le plus rapide, tout cas de maladie à déclaration obligatoire.

De plus, PJCCI exige depuis novembre 2021, la vaccination de tout employé de ses fournisseurs devant accéder à un lieu de travail de PJCCI et pouvant être en contact avec un de ses employés. Ces dispositions jumelées au respect rigoureux des mesures sanitaires sur les chantiers de construction font en sorte de réduire au minimum les risques de contagion et de propagation.

PJCCI assure également une vigie continue, par l'entremise de ses consultants responsables de la surveillance de travaux, de l'application des mesures sanitaires en vigueur afin d'éliminer les risques de contamination à la source.

ANNEXE 4 – LISTE DES ABRÉVIATIONS

AVMSL.....	ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU ST-LAURENT
CA.....	CONSEIL D'ADMINISTRATION
CPSDC	CORRIDOR DU PONT SAMUEL-DE CHAMPLAIN
EDD	ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
INFC.....	INFRASTRUCTURE CANADA
LFDD.....	LOI FÉDÉRALE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
LGFP.....	LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
MCK	MOHAWK COUNCIL OF KAHNAWÀ:KE
MTQ	MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC
PASCF	PLAN D'ACTION POUR LES SITES CONTAMINÉS FÉDÉRAUX
PGSST.....	PROGRAMME DE GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL
PJCCI.....	LES PONTS JACQUES CARTIER ET CHAMPLAIN INCORPORÉE
SDC	SAMUEL-DE CHAMPLAIN
SDD	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SFDD	STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SQ.....	SÛRETÉ DU QUÉBEC
SST.....	SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL
TI	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
VMSL	VOIE MARITIME DU ST-LAURENT



Participez à la conversation

JacquesCartierChamplain.ca

Twitter | LinkedIn | Facebook | YouTube

