



Administration de pilotage  
des Grands Lacs

Great Lakes Pilotage  
Authority

Canada

# Rapport annuel 2020



---

## Mission

« En partenariat avec nos principaux intervenants, nous dispensons des services de pilotage maritime professionnels, progressifs et fiables, qui sont à la fois sécuritaires, respectueux de l'environnement, efficaces et économiques. »

---

## Vision

« Être le chef de file mondial dans la fourniture de services de pilotage maritimes sécuritaires et efficaces. »

### Table des matières

Faits saillants	2
2020 en un coup d'œil	3
Message du président et de la directrice générale	4
À propos de l'APGL	6
Examen des activités	12
Gouvernance	30
Rapport de gestion	36
États financiers	48
Conseil d'administration	74
Haute direction	74

# Maintenir le cap

L'Administration de pilotage des Grands Lacs, une société d'État fondée en 1972, sert l'intérêt public en déployant avec rigueur des services de pilotage de premier ordre et complets. Nous sommes responsables de la gestion et de l'offre de services de pilotage maritime et de services connexes dans la région des Grands Lacs, un territoire qui représente une superficie de quelque 250 000 km<sup>2</sup> d'eaux navigables.

Notre mandat comprend les activités de pilotage et leur gestion, l'élaboration et l'application de règlements de pilotage, de même que la formation de pilotes et la délivrance de brevets de pilote et de certificats de pilotage.

Même en des circonstances normales, la prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans les Grands Lacs et sur le fleuve Saint-Laurent comporte son lot de défis, dont un volume élevé de trafic maritime, des préoccupations environnementales importantes et un manque de pilotes. L'arrivée de la pandémie mondiale de la COVID-19 au début de 2020 a poussé notre organisation à en faire encore davantage pour assurer le transport ininterrompu des marchandises sur cette voie maritime vitale. Nous sommes fiers d'affirmer que, tout au long de l'année, nous avons maintenu le cap.

# Faits saillants

---

9 290  
affectations

8 % de moins qu'en 2019

---

60,1  
pilotes  
équivalents  
temps plein

2 % de plus qu'en 2019

---

281  
jours de  
navigation

4 de moins qu'en 2019

---

38,2 M\$  
total des  
produits

6 % de moins  
qu'en 2019

---

99,8 %  
d'affectations  
sans incident

0 incident majeur  
14 incidents mineurs

## 2020 en un coup d'œil

<b>Indicateurs financiers clés</b> (en millions de dollars canadiens)	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Produits</b>	<b>38,2</b>	<b>40,5</b>	<b>35,4</b>	<b>30,3</b>	<b>25,9</b>
Coûts d'exploitation directs	34,8	37,8	31,6	26,0	23,4
Marge sur coûts variables	3,4	2,7	3,8	4,3	2,5
Autres charges d'exploitation	2,1	1,9	1,8	1,8	1,8
Charges administratives	2,1	2,0	1,7	1,8	1,5
Autres éléments du résultat global	(0,2)	(0,1)	0,0	0,1	0,0
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,8</b>	<b>(0,8)</b>

**Statistiques d'exploitation clés**

Nombres d'affectations	9 290	10 093	8 798	7 636	7 020
% d'affectations sans incident	99,8 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %

Coût par affectation	4 224 \$	4 135 \$	3 972 \$	3 878 \$	3 809 \$
Heures de retard aux navires attribuables à un manque de pilotes	5 673	8 166	6 850	2 856	2 206
Employés en équivalent temps plein au cours de la période					
Pilotes	60,1	59,1	54,7	53,6	51,4
Apprentis-pilotes	7,2	8,2	8,2	6,9	8,1
Répartiteurs	9,5	9,0	9,0	9,0	9,0
Personnel administratif	12,5	11,5	10,5	10,5	11,0
<b>Total</b>	<b>89,3</b>	<b>87,8</b>	<b>82,4</b>	<b>80,0</b>	<b>79,5</b>

# Message

## du président et de la directrice générale

Au nom du conseil d'administration et de la direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), nous avons le plaisir de vous présenter, en vertu de l'article 150 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, notre rapport annuel de 2020.

### COVID-19

Lorsque nous nous préparions à la saison de navigation de l'année 2020, nous nous attendions à ce que nos activités continuent d'avoir le vent dans les voiles, avec un trafic légèrement inférieur au record de l'année précédente, et à ce que notre équipe se consacre à la réalisation de son mandat. Cependant, l'arrivée de la COVID-19, en mars, a créé beaucoup d'incertitude et cela a mis au défi tout le monde à l'APGL de faire preuve de résilience et de se concentrer de manière ciblée sur les priorités, en commençant par les employés et les clients.

Compte tenu des préoccupations accrues en matière de santé et de sécurité – en tout temps des priorités –, la direction a agi rapidement pour améliorer les protocoles existants dans ces domaines afin d'introduire de nouvelles mesures d'hygiène, conformément aux directives gouvernementales en matière de santé publique. Nous avons mis en œuvre des initiatives de sensibilisation, ainsi que des protocoles sur le port du couvre-visage, la déclaration des symptômes, la distanciation physique et le télétravail. En tant que membre clé de l'équipe d'intervention sur la COVID-19 pour la région des Grands Lacs avec d'autres intervenants importants de l'industrie comme Transports Canada, la United States Coast Guard, les associations américaines de pilotes et la Voie maritime du Saint-Laurent, tant du côté canadien qu'américain, l'APGL a mis en œuvre les meilleures pratiques de l'industrie et a maintenu des lignes de communication claires.

Par conséquent, nous sommes très heureux de signaler qu'aucun employé de l'APGL n'a été atteint de la COVID-19 ni n'a été source de contagion au travail. Nous félicitons tous nos employés, leurs familles, nos partenaires et nos clients de leur essentielle collaboration à cet égard.

### Autonomie financière

Il est également apparu clairement à l'APGL que la réduction potentielle du trafic et des revenus attribuable au ralentissement économique imminent constituerait un obstacle à son objectif d'atteindre l'autonomie financière – à commencer par l'élimination de notre déficit de 1,8 million \$.

Mais notre lueur d'espoir, s'il en fut une en cette année si difficile pour nous – comme pour tout le monde –, a été que le trafic et les revenus ont beaucoup moins diminué que prévu grâce, en grande partie, au rôle crucial que jouent nos voies navigables relativement à la mise sur le marché de biens essentiels – même en temps de pandémie. Bien que la plupart des secteurs de l'économie canadienne, comme ailleurs dans le monde, aient reculé de façon appréciable, notre trafic n'a diminué que de 8 %.

Le manque de pilotes, une situation qui sévit partout dans l'industrie maritime, a de nouveau constitué un enjeu opérationnel en 2020. C'est pourquoi l'APGL a connu des retards de navigation supérieurs à la moyenne et des coûts de pilotage plus élevés en raison de la surcharge de travail des pilotes. Tout au long de l'année, l'APGL a dû composer avec le nombre des affectations de pilotage qui, bien qu'elles soient passées de 168 par pilote en 2019 à 151 en 2020, sont toujours considérées comme étant trop élevées. Notre objectif est d'atteindre un nombre plus convenable de 115 à 120 affectations par pilote. Cela dit, le nombre

d'heures de retard des navires attribuables au manque de pilotes a en fait diminué de 31 %, pour passer à 5 673 heures, un réel exploit, étant donné que le nombre total d'affectations a diminué de 8 %, passant à 9 290 en 2020.

Les changements climatiques comme les glaces extrêmes et les niveaux d'eau élevés, facteurs importants en 2019, n'ont heureusement pas eu de répercussion négative sur les activités de 2020; un bref répit, supposons-nous.

Ensemble, ces difficultés n'ont fait qu'affirmer notre détermination à remplir notre mandat d'une manière responsable sur le plan financier.

Au vu de ces circonstances, l'APGL a instauré de nouvelles redevances de pilotage en 2020, en fonction d'une stratégie ciblée de récupération des coûts pour éliminer son déficit de longue date et constituer une légère réserve. Cette nouvelle approche et les produits supplémentaires qu'elle aurait rapportés se seraient traduits par une contribution positive au résultat net, mais ces rajustements de redevances de pilotage ont fait l'objet d'une opposition en février 2020. Par conséquent, les produits de cette année totalisant 38,2 millions \$, soit 6 % de moins qu'en 2019, ont entraîné une perte de 1,0 million \$, qui s'explique principalement par les 5,0 millions \$ en redevances de pilotage faisant l'objet d'une opposition.

### Pilotage

Bien que la COVID-19 et la question des redevances de pilotage aient été au cœur de ses préoccupations, l'APGL a poursuivi ses efforts de recrutement de pilotes.

L'APGL a délivré en 2020 des brevets de pilote aux sept apprentis-pilotes qui ont réussi le programme de formation, comparativement à six en 2019. Au 31 décembre 2020, huit apprentis-pilotes suivaient le programme de formation, et l'on s'attend à ce que sept d'entre eux obtiennent leur brevet avant la fin de 2021.

Toujours conscients de la sécurité en navigation et des risques environnementaux afférents, malgré le nombre élevé d'affectations et la charge de travail des pilotes, nous sommes heureux de signaler un bilan de sécurité exemplaire de 99,8 % d'affectations sans incident.

### Nominations

Au cours de cette dernière année, l'APGL a annoncé la nomination du capitaine James Pound à titre de président du conseil pour un mandat de cinq ans, à la suite de son rôle de président par intérim.

### Remerciements

Nous remercions sincèrement par la même occasion nos pilotes, nos gestionnaires et l'ensemble du personnel de leur résilience et de leur souplesse en cette année remplie d'incertitude, de stress et, pour beaucoup, de craintes et de déchirements. C'est grâce à leur dévouement et leur professionnalisme que l'APGL a pu atteindre son objectif d'offrir des services de pilotage sûrs, fiables et rentables dans la région des Grands Lacs.

### L'avenir

Pour l'avenir, notre priorité, pour reprendre le thème du rapport de cette année, est de maintenir le cap. L'APGL dispose d'un système désormais bien rodé pour gérer les activités en cas de pandémie, elle nourrit un optimisme prudent quant à un dénouement favorable concernant les redevances de pilotage faisant l'objet d'une opposition, a mis en place des mesures suivies de limitation des coûts et s'est dotée de plans rigoureux pour recruter des pilotes et améliorer l'efficacité opérationnelle. Tous des éléments qui contribueront à son autonomie financière. Et, comme on dit, nous espérons avoir le vent en poupe et rester en santé et en sécurité.

Recevez, Monsieur le Ministre,  
nos salutations distinguées.



**Capitaine James Pound**  
Président du conseil



**Michèle Bergevin**  
Directrice générale

# À propos de l'APGL

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) est responsable de la gestion et de la fourniture de services de pilotage maritime et de services connexes dans toutes les eaux canadiennes des provinces de l'Ontario et du Manitoba et au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert, près de Montréal, au Québec. L'APGL est l'une des quatre administrations de ce type au Canada, les trois autres s'occupant des régions de l'Atlantique, des Laurentides et du Pacifique.

L'APGL a été créée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*; elle a été constituée en société à participation limitée en mai de cette même année et a ainsi poursuivi ses activités jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 1998. L'APGL a ensuite été établie à titre de société d'État indépendante en vertu de la *Loi maritime du Canada*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998.

Au nom du gouvernement du Canada, l'APGL fournit des services de pilotage sûrs, efficaces et fiables dans la région des Grands Lacs et au port de Churchill, au Manitoba, et elle assure la surveillance d'un programme intégral de certificats de pilotage pour tous les navires canadiens qui naviguent sur les Grands Lacs.

La sécurité étant notre principale priorité, nous assumons pleinement notre rôle de chef de file en matière de protection de la navigation, du personnel maritime et du public.



# Mandat

L'APGL a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage efficace dans la région qui est sous sa responsabilité.

La navigation maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la voie maritime est un élément vital pour la prospérité du Canada et constitue un lien essentiel avec les marchés internationaux. Les agriculteurs nord-américains, les producteurs d'acier, les entreprises de construction, les fabricants de produits alimentaires, les producteurs d'électricité et les ménages canadiens comptent sur les 230 millions de tonnes métriques de matières premières et de produits finis livrés par les navires chaque année à destination et en provenance de la région des Grands Lacs. Cette cargaison est évaluée à plus de 100,5 milliards de dollars.

La prestation de services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Des services de pilotage sûrs et fiables assurent la circulation des biens et des personnes et offrent des avantages économiques au Canada et aux industries qui dépendent de ces transports, ce qui crée des emplois, augmente les possibilités économiques et élargit les marchés pour les entreprises canadiennes. Ces services contribuent également à l'atteinte des objectifs environnementaux en assurant le transport sécuritaire des produits de base et des matières dangereuses. Les services de pilotage de l'APGL profitent aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une vigoureuse industrie touristique et des infrastructures locales.

Pour s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'APGL peut établir les règlements requis pour lui permettre d'atteindre ses objectifs, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Notamment pour :

- établir les zones de pilotage obligatoire ;
- déterminer les navires ou les classes de navires qui sont assujettis au pilotage obligatoire ;
- établir les classes de brevets de pilotes et de certificats de pilotage pouvant être délivrés.

L'APGL est une société d'État non mandataire qui figure à l'annexe III, partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étant donné qu'elle n'a pas obtenu de crédits parlementaires depuis 1998 et qu'elle n'est pas admissible à de futurs crédits, l'APGL est tenue de fournir des services en fonction du principe d'autonomie financière. À cet effet, la *Loi sur le pilotage* prévoit que les redevances de pilotage doivent être justes et appropriées et – avec tous revenus d'autres sources – elles doivent permettre à l'APGL de fonctionner de manière financièrement autonome.

La mission et la vision de l'APGL définissent le cadre de son orientation stratégique, comme l'a approuvé son conseil d'administration.



## Nos activités

### Service de pilotage sûr

Avec nos partenaires, nous assurons le passage en toute sécurité de tous les navires qui naviguent sur les lacs et dans les écluses du réseau des Grands Lacs.

### Redevances de pilotage

Nous établissons des redevances de pilotage qui nous permettent d'être financièrement autonomes et qui, selon nous, sont équitables et raisonnables pour nos clients.

### Certificats de pilotage

À titre d'organisme de réglementation responsable du pilotage dans la région des Grands Lacs, nous nous chargeons de l'administration et de la surveillance d'un système de certification qui permet aux capitaines et officiers de navires canadiens de se conformer aux exigences du *Règlement de pilotage des Grands Lacs* dans le but d'assurer eux-mêmes le passage en toute sécurité des navires canadiens dans les zones de pilotage obligatoire.



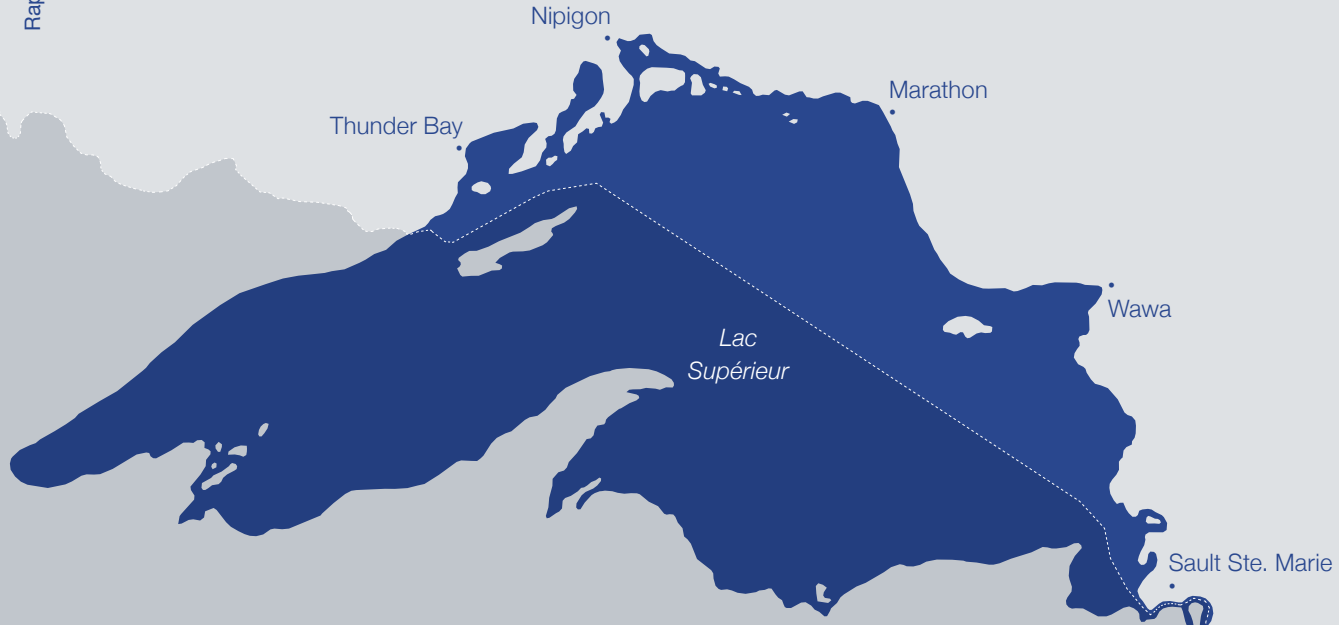
L'APGL s'occupe de cinq zones de pilotage obligatoire (que l'on nomme circonscriptions) dans la région des Grands Lacs et d'une sixième dans les limites du port de Churchill, au Manitoba :

- Circonscription de Cornwall;
- Circonscription internationale n° 1;
- Lac Ontario;
- Circonscription internationale n° 2;
- Circonscription internationale n° 3;
- Port de Churchill, Manitoba.

Comme le Canada et les États-Unis se partagent les services de pilotage dans la région des Grands Lacs et que l'APGL doit exercer ses activités dans les limites de la voie maritime du Saint-Laurent, il est essentiel qu'elle collabore et se coordonne avec d'autres organismes pour faire en sorte d'offrir à ses clients des services de pilotage fiables, efficaces et efficaces.

Parmi ces organismes, l'on compte :

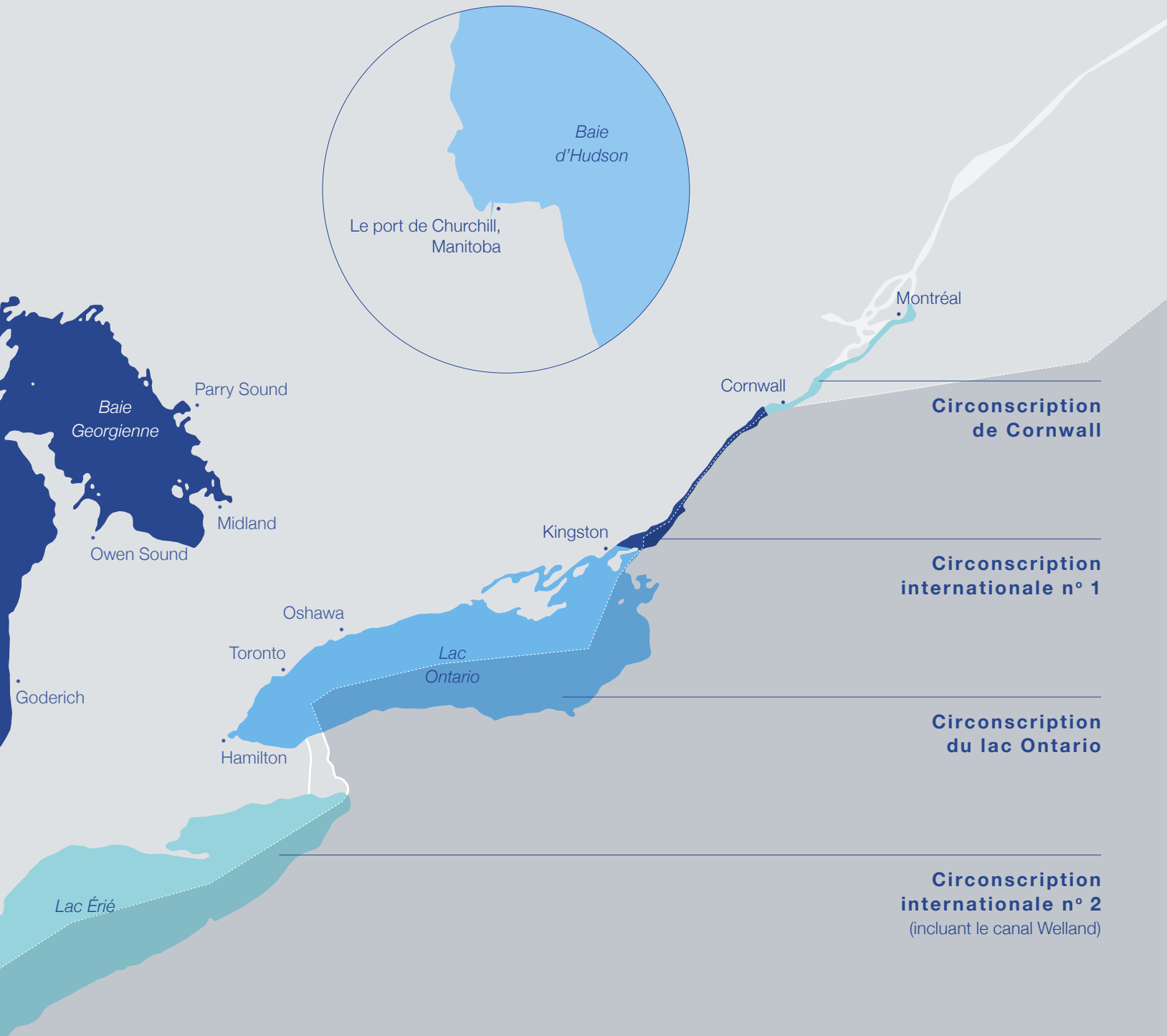
- La Corporation de gestion de la voie maritime du Saint-Laurent et la United States Seaway Development Corporation, qui ont la responsabilité d'assurer le fonctionnement des écluses et de maintenir des systèmes de contrôle de la circulation dans la région;
- La Garde côtière canadienne, à qui il incombe de fournir des aides à la navigation;
- La United States Coast Guard, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales. Parce que le Canada partage avec les États-Unis une grande partie de la voie maritime du Saint-Laurent et des Grands Lacs, les navires qui circulent dans la région peuvent avoir à franchir la frontière internationale plus d'une fois au cours d'un même trajet.



**Circonscription internationale n° 3**  
(incluant les eaux et les ports des lacs Huron, Michigan et Supérieur)



# Zone opérationnelle



# Examen des activités



---

**S**écurité de  
la navigation



---

**F**iability  
du pilotage



---

**A**utonomie  
financière



---

**E**fficacité  
organisationnelle



---

**R**elations de travail  
harmonieuses



## Dans cette section

Principaux indicateurs de rendement

Continuité des activités

Pilotage

*Gestion*

*Brevets et qualification des pilotes*

*Certificats de pilotage*

*Assurance de la qualité*

*Relations de travail*

Économie et trafic

*Conjoncture économique*

*Sommaire du trafic*

*Répartition des affectations*

*Niveau de service*

*Retards aux navires*

Réforme de la  
*Loi sur le pilotage*

Autonomie financière

*Redevances de pilotage*

Efficacité organisationnelle

*Mandat*

*Technologie*

*Relations avec les intervenants*

Responsabilité

*Surveillance des navires  
canadiens*

*Durabilité*

*Environnement*

*Loi canadienne sur l'évaluation  
environnementale*

*Défis climatiques*

*Sécurité des employés*

*Incidents maritimes*

*Transparence*

*Diversité, équité, accessibilité*

# Naviguer en eaux troubles

En 2020, nos principales priorités ont été d'assurer la continuité des affaires devant les obstacles liés à la pandémie et l'autonomie financière dans un contexte changeant, de demeurer concentrés sur les améliorations opérationnelles, de nous acquitter de notre mandat de services, de gérer efficacement notre bassin de pilotes maintenant et pour l'avenir, et de faire face à nos engagements en tant qu'organisme fédéral responsable.

À titre de fournisseur d'un service essentiel de circulation des marchandises pour la population du Canada, l'APGL a fonctionné sans interruption depuis le début de la saison de navigation en mars 2020, tout en composant avec les répercussions de la COVID-19. Pour réussir cette tâche difficile, elle a travaillé en étroite collaboration avec les ministères et organismes fédéraux ainsi qu'avec les intervenants de l'industrie afin d'assurer la continuité des activités et la sécurité de ses employés et des membres d'équipage de ses clients.

Parmi les nombreuses initiatives liées à la COVID-19, l'APGL a fourni à ses pilotes de l'équipement de protection personnelle requis et suivi les protocoles d'hygiène et de sécurité nécessaires pour réduire le risque de contracter le virus ou de le propager aux membres des équipages des navires, tout en continuant d'effectuer ses tâches de pilotage dans les eaux canadiennes et américaines.

Alors qu'il avait atteint une année record en 2019, le trafic maritime n'a pourtant diminué que de 8 % en 2020, malgré la COVID-19. C'est l'augmentation des livraisons de certaines denrées de base comme le grain qui a permis d'en contrebalancer l'impact négatif.

La *Loi sur le pilotage* exige que l'APGL fonctionne de façon financièrement autonome. Depuis 2003, elle vise donc l'élimination de son déficit accumulé qui, au début de 2020, était de 1,8 million \$. D'année en année, l'APGL a facilité

la circulation maritime et s'est efforcée de réduire les retards des navires dans la région des Grands Lacs en affectant des pilotes aux navires malgré les contraintes financières que cela impose. En effet, près de 45 % des services de pilotage en 2019 ont été effectués en heures supplémentaires.

Tenant compte de sa situation financière, de ses besoins actuels et de l'obligation de maintenir une réserve financière appropriée, l'APGL a modifié son approche en matière de redevances de pilotage en 2020 en introduisant une mesure plus ciblée de récupération des coûts dans le cadre des règles révisées de la *Loi sur le pilotage*. La Fédération maritime du Canada, qui représente la majorité de l'industrie du transport maritime étranger, a déposé auprès de l'Office des transports du Canada un avis d'opposition aux modifications des redevances de pilotage apportées par l'APGL en 2020. L'Office est actuellement en train de statuer sur cette question.

Le manque de pilotes demeure un problème à résoudre. Auparavant, l'APGL profitait d'un bassin stable de pilotes, sans grand roulement de personnel. Cependant, comme bien d'autres intervenants de l'industrie du transport maritime, elle a dû composer avec le manque de main-d'œuvre en raison du vieillissement des effectifs et de la croissance de l'industrie. Le niveau élevé de départs à la retraite des pilotes au cours des cinq dernières années et prévus pour les cinq prochaines années a obligé l'APGL à inscrire à sa liste de priorités la planification de la relève ainsi que le recrutement et la formation de pilotes. Afin de remplir son mandat d'autonomie financière, l'APGL doit prévoir les revenus qu'elle devra générer afin de rémunérer ses pilotes salariés. Cela s'est avéré difficile, compte tenu du nombre de départs à la retraite et de la demande accrue et imprévisible en services de pilotage depuis 2013.



## Principaux indicateurs de rendement



Les indicateurs de rendement stratégique et opérationnel suivants font partie intégrante du processus décisionnel de l'APGL. Pour plus de détails sur le rendement financier, veuillez consulter la section Rapport de gestion.

Indicateurs de performance stratégiques	2020	Objectif	Objectif <sup>c.</sup>	2019	2019 <sup>c.</sup>
1. Sécurité de la navigation					
Nombre d'incidents maritimes majeurs	0	0	●	0	●
Nombre d'incidents maritimes mineurs	14	8	●	8	●
Pourcentage d'affectations sans incident	99,8 %	99,9 %	●	99,9 %	●
2. Fiabilité du pilotage					
Nombre d'heures de retard aux navires attribuables au manque de pilotes	5 673	6 800	●	8 166	●
3. Autonomie financière					
Résultat net (en millions de dollars)	(1,0 \$)	2,3 \$	●	(1,3 \$)	●

### Indicateurs de performance opérationnels

1. Sécurité de la navigation					
Nombre de transits de navires canadiens audités	1 574	1 500	●	1 379	●
Surveillance des titulaires de certificats (validité)	Oui	Oui	●	Oui	●
2. Fiabilité du pilotage					
Nombre d'apprentis-pilotes recrutés	9	10	●	7	●
Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	7	8	●	6	●
3. Autonomie financière					
Coût par affectation	4 228 \$	4 592 \$	●	4 135 \$	●

- Performances égales ou supérieures au résultat de l'année dernière
- Performances légèrement inférieures au résultat de l'année dernière
- Performances nettement inférieures au résultat de l'année dernière
- Comparaison de performance sans objet

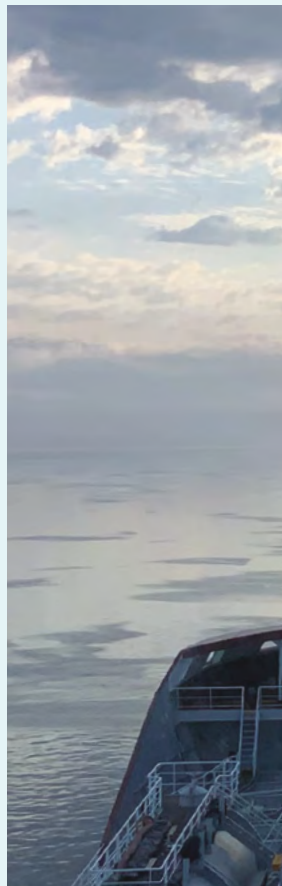
# Continuité des activités

La pandémie de COVID-19 en 2020 a semé de nombreux obstacles sur le chemin de l'APGL en matière de continuité des activités, de la sécurité de ses employés et des impacts financiers imprévisibles. Bien que la situation ait fluctué jusqu'en juin, la direction de l'APGL a continué d'évaluer les risques associés à la pandémie pour ses activités et d'y réagir.

L'éventualité que les pilotes contractent le virus se trouvait au premier plan de ces risques, tant du point de vue de la santé humaine que de celui de la capacité à satisfaire à la demande. Il est aussi apparu clairement que le trafic allait diminuer, entraînant ainsi une baisse de revenus et un manque de capitaux pour s'acquitter des obligations. Les conséquences de la fermeture de la frontière Canada-États-Unis aux pilotes maritimes, considérés comme des travailleurs essentiels pour le transport efficace des marchandises, ont été une source de préoccupation pour l'équipe de gestion de l'APGL.

Travaillant en étroite collaboration avec ses employés dévoués, l'APGL a rapidement réagi à ces nouvelles réalités et a réussi à gérer la première et la deuxième vague de COVID-19 en gardant ses pilotes et autres employés à l'abri de la contagion du virus ou de la propagation potentielle à d'autres, tout en assurant la continuité sans interruption de ses activités commerciales.

L'APGL a fait partie d'une équipe d'intervention sur la COVID-19 appelée Centre de commandement unifié pour la région des Grands Lacs pour partager les pratiques exemplaires de l'industrie et assurer des communications en temps opportun avec les autres intervenants clés, dont Transports Canada, la United States Coast Guard, les associations américaines de pilotes et la Voie maritime du Saint-Laurent, tant du côté canadien qu'américain.



L'approche d'élaboration et de mise en œuvre des protocoles a été, lorsque l'APGL avait le choix, de faire preuve de prudence. Les nouveaux protocoles de santé et de sécurité suivants comptent parmi ceux qui ont été mis en place pour faire face à cette situation :

- équipement de protection individuelle pour les pilotes ;
- protocoles d'hygiène et de protection pour les pilotes, les employés de bureau et les fournisseurs de services dont les taxis, les postes d'attente des pilotes et autres ;
- distanciation sociale ;
- surveillance des symptômes ;
- télétravail pour le personnel de bureau ;
- affichage de prévention.

À la suite de cette initiative à volets multiples, aucun pilote de l'APGL ni aucun autre employé n'a été atteint par la COVID-19 au cours de l'année ou soupçonné de transmission à d'autres personnes en milieu de travail.



# Pilotage



## Gestion

La principale activité de l'APGL est d'assurer, pour des raisons de sécurité, un service de pilotage maritime à tous les navires étrangers et nationaux assujettis au pilotage obligatoire dans toutes les eaux canadiennes dans les provinces de l'Ontario et du Manitoba, et au sud de l'entrée nord de l'écluse de Saint-Lambert, au Québec. Les services de pilotage sont assurés principalement aux navires de haute mer, que l'on appelle aussi navires étrangers, et qui occupent approximativement 85 % des affectations; les pétroliers canadiens et les autres bateaux constituent les 15 % qui restent.

En raison de la forte demande et des exigences réglementaires liées au pilotage, le manque de pilotes qualifiés demeure un problème à résoudre pour l'APGL. Le niveau élevé de départs à la retraite des pilotes au cours des cinq dernières années et prévus pour les prochaines années a obligé l'APGL à inscrire à sa liste de priorités la planification de la relève, le recrutement et la formation de pilotes et le maintien des effectifs. Pour arriver à atteindre l'autonomie financière, l'APGL doit prévoir les revenus qu'elle devra générer afin de rémunérer ses pilotes salariés, mais depuis 2013, il s'est révélé difficile d'équilibrer l'offre et la demande, en ce qui a trait au nombre de pilotes.

## Brevets et qualification des pilotes

Comme mentionné ci-dessus, assurer la relève en pilotes continue d'être l'un des principaux enjeux pour l'APGL. En 2020, elle a assuré des services de pilotage en faisant appel à 60,1 pilotes à temps plein et à temps partiel. Cependant, pour satisfaire de manière efficace à la demande en services de pilotage à court et à moyen terme, faire en sorte de réduire au minimum les retards aux navires et limiter les coûts, l'APGL planifie d'augmenter d'environ 15 à 20 % le nombre de ses pilotes à temps plein ou à temps partiel d'ici 2025.

L'APGL a délivré en 2020 des brevets de pilote aux sept apprentis qui ont réussi le programme de formation, comparativement à six en 2019. Au 31 décembre 2020, huit apprentis-pilotes suivaient le programme de formation, et l'on s'attend à ce que sept d'entre eux obtiennent leur brevet avant la fin de 2021. Trois pilotes ont pris leur retraite à la fin de décembre 2020 et deux pilotes sont de retour à temps partiel pour la saison de navigation 2021.

## Certificats de pilotage

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin d'exiger que les titulaires de certificats de pilotage demeurent aptes à exercer leurs fonctions de pilotage, notamment en ce qui a trait aux exigences médicales, aux compétences et à l'expérience de navigation dans les zones de pilotage obligatoire pour lesquelles les certificats ont été délivrés. Par la suite, en 2013, après consultations avec les intervenants de l'industrie, l'APGL a mis en œuvre un programme officiel de formation exigeant que les officiers canadiens cherchant à obtenir un certificat suivent un processus rationalisé afin d'acquérir les compétences voulues pour exercer les fonctions de pilotage dans la région des Grands Lacs.

En 2020, l'APGL a veillé à ce que tous les titulaires de certificat se conforment aux exigences du *Règlement de pilotage des Grands Lacs* afin d'assurer la validité des certificats. Certains certificats ont été suspendus ou annulés, lorsque les titulaires ne satisfaisaient pas aux exigences voulues. À la fin de 2020, 273 titulaires de certificat avaient le droit de transiter par les zones de pilotage obligatoire des Grands Lacs sans avoir à demander les services d'un pilote de l'APGL, soit une baisse par rapport à 288 en 2019. En 2020, l'APGL a continué de travailler avec la Chambre de commerce maritime pour assurer des améliorations continues au programme de formation en vue de l'obtention de certificats de pilotage.

### Assurance de la qualité

L'évaluation des compétences et de la qualité du service des pilotes a lieu de manière continue, où l'on évalue chaque pilote au moins une fois tous les cinq ans. Ce processus assure à l'industrie et à l'APGL que seuls des pilotes qualifiés exercent les fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'APGL de cerner les domaines de perfectionnement et les éventuelles améliorations à apporter à la prestation de ses services.

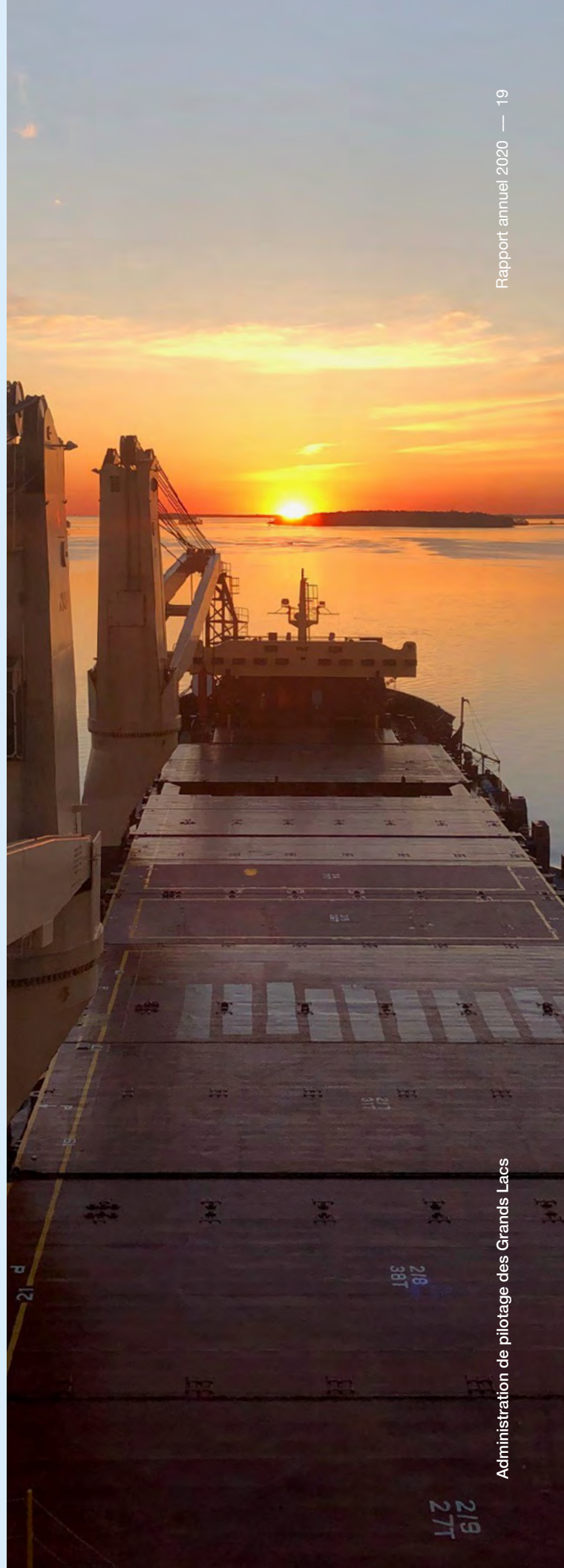
Au début de 2020, 14 pilotes et six apprentis-pilotes, soit 30 % de l'effectif de pilotage de l'APGL, ont terminé le programme de formation sur simulateur. Tous les pilotes ont été évalués par leurs collègues et par la directrice des opérations.

### Relations de travail

L'aptitude de l'APGL à atteindre ses objectifs et remplir sa mission est directement liée à sa capacité d'attirer et de retenir du personnel hautement compétent et qualifié. Afin de préserver et améliorer de bonnes relations de travail tout au long de 2020, l'APGL a :

- commencé à élaborer un cadre de planification de la relève à l'intention de la haute direction ;
- continué de collaborer avec les syndicats de pilotes pour régler efficacement les problèmes opérationnels ;
- mené une enquête sur l'engagement des employés avec un taux de réponse impressionnant de 82 %. Des plans d'action et une stratégie de communication seront mis en œuvre auprès des employés en 2021.

Quatre conventions collectives lient l'APGL à ses groupes de pilotes. Trois de ces conventions viennent à échéance à la fin du mois de mars 2022. À la fin de décembre 2020, l'APGL était toujours en négociation avec la Pilots Corporation, Lake Ontario and Harbours. L'APGL est aussi liée à l'Alliance de la Fonction publique du Canada, qui représente les répartiteurs et les commis de bureau, par une convention collective qui vient à échéance en juin 2022.



## Économie et trafic



### Conditions économiques

Le trafic maritime dans la région des Grands Lacs est lié principalement au transport de grain, de minerai de fer, de pétrole et de gaz, de marchandises sèches ou liquides en vrac, de cargaisons diverses ainsi qu'aux croisières. La capacité de l'APGL à prédire de manière précise ce trafic dépend en grande partie de la rétroaction que lui transmettent les intervenants de l'industrie. Mais le fait que les contrats d'expédition de conteneurs avec de nombreux ports canadiens ou américains ne soient pas négociés longtemps d'avance limite sa capacité à prévoir les besoins en matière de trafic pour les années futures.

De plus, l'APGL commence son processus de planification et de budgétisation en juin en fonction des calendriers établis par le gouvernement dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour l'année financière suivante, alors que les prévisions dont peuvent lui faire part les intervenants de l'industrie sont très restreintes à ce moment-là de l'année financière. La gestion efficace du recrutement des pilotes dans la région des Grands Lacs est, en partie, tributaire de l'obtention de renseignements fiables, exacts et en temps opportun de la part des utilisateurs. Ce sont les prévisions du budget en matière de trafic qui dictent la dotation en pilotes et les frais de pilotage appropriés, deux éléments éminemment essentiels pour permettre l'autonomie financière de l'APGL, étant donné que la rémunération des pilotes est principalement fixe.

En 2020, l'industrie des croisières qui, traditionnellement, représentait environ 5 % des affectations de l'APGL a été inexistante en raison de la COVID-19, et l'on prévoit que le rétablissement de ce segment du marché prendra plusieurs années. La pandémie a aussi entraîné une réduction de la demande en pétrole et gaz en 2020, mais en revanche, la demande en grain canadien a considérablement augmenté, puisque bien

des pays ont constitué des réserves au cours de cette période. L'incertitude attribuable à la COVID-19 au-delà de 2020 aggrave la difficulté à prévoir le trafic dans les Grands Lacs pour la saison de navigation de 2021. L'APGL continue également de surveiller les guerres commerciales et les conflits politiques afin de mieux anticiper les impacts potentiels sur le trafic.

En 2020, il y a eu 9 290 affectations de pilotage (9 061 pendant la saison de navigation et 229 durant l'hiver). Ce nombre est inférieur de 1 % à celles qui étaient prévues au budget pour l'année (9 400). Les affectations de pilotage ont diminué de 8 % en 2020 par rapport à 2019.

### Sommaire du trafic

La diminution des affectations de pilotage sur 12 mois est principalement attribuable à la baisse du trafic des navires de croisière (537 affectations en 2019) et à une réduction des services de pilotage requis par les clients canadiens, soit une baisse de 32 % (1 641 affectations en 2020, comparativement à 2 407 en 2019), ce qui a été compensé par une augmentation des expéditions de grain et de pièces d'éoliennes.

Les 9 061 affectations de pilotage au cours de la saison de navigation 2020 ont été réalisées par 60,1 pilotes équivalent temps plein, ce qui représente en moyenne 151 affectations par pilote. Il s'agit d'une baisse par rapport à une moyenne de 168 affectations en 2019. La charge de travail des pilotes au cours des cinq dernières années dépasse le nombre acceptable que l'APGL avait ciblé.

Tel qu'elle l'a fait depuis 2015, l'APGL continuera d'embaucher des pilotes et de les former activement afin d'augmenter les effectifs pour mieux servir l'industrie, comme en témoigne la délivrance de sept brevets de pilote en 2020.

En 2020, les navires de classes 3 et 4, les plus grands navires qui peuvent naviguer dans les écluses de la voie maritime, représentaient 49 % des navires pilotés, en hausse par rapport à 42 % en 2019.

## Répartition des affectations

	2020	2019	Écart %
Navires canadiens	1 895	2 556	-25,9 %
Navires étrangers	7 395	7 537	-1,9 %
<b>Total</b>	<b>9 290</b>	<b>10 093</b>	<b>-8,0 %</b>

### Niveau de service

Les conventions collectives conclues avec les pilotes de l'APGL dictent les calendriers de travail et de rappel lorsque l'augmentation du trafic a lieu en périodes de pointe.

L'APGL planifie ses effectifs à un niveau qui permet de satisfaire au trafic de pointe, mais pas pour une période prolongée.

L'APGL doit donc analyser attentivement le nombre de pilotes à son emploi, car un trop grand nombre d'effectifs dotés de conditions salariales fixes entraînerait des pertes financières importantes si la demande est faible. Les retards causés aux navires coûtent très cher aux usagers et font l'objet d'une surveillance continue dans le cadre de la mesure du rendement.

En 2020, les retards occasionnés aux navires qui demandaient un pilote sur les Grands Lacs ont totalisé 8 439 heures, dont 67 %, soit 5 673 heures, étaient directement attribuables à la pénurie de pilotes. En 2019, ces retards totalisaient 12 542 heures, dont

65 %, ou 8 166 heures, étaient attribuables au manque de pilotes.

La diminution de 31 % des retards de pilotage en raison de la pénurie de pilotes, par rapport à l'année précédente, est principalement attribuable à une diminution de 8 % des affectations étant donné que le nombre de pilotes pour répondre à la demande est demeuré plutôt stable comparativement à 2019, ainsi qu'à de meilleures conditions climatiques en 2020.

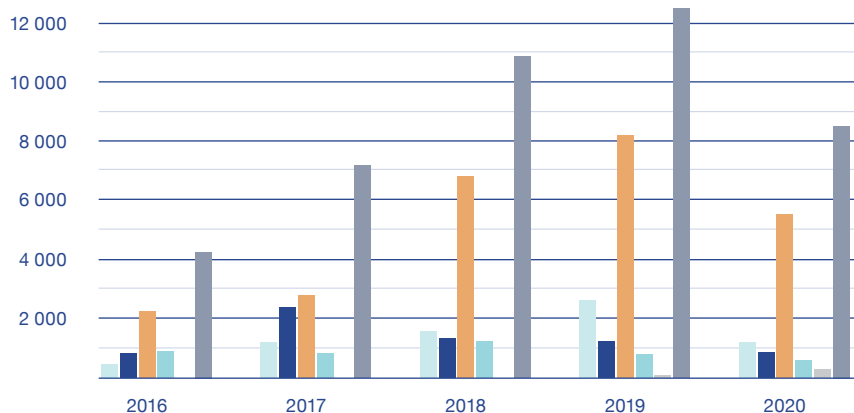
En vue d'améliorer la prestation de services de pilotage fiables en réduisant les retards aux navires, l'APGL :

- travaille conjointement avec les partenaires de l'industrie et les clients à mieux gérer le trafic dans le but d'éviter des pics de demande qui dépassent le nombre de pilotes disponibles ;
- collabore activement avec les partenaires de l'industrie et les clients à élaborer les stratégies les moins coûteuses lorsque les retards sont hors de son contrôle ;
- travaille avec ses groupes de pilotes à trouver des moyens acceptables d'accroître la disponibilité des pilotes ;
- communique avec la Garde côtière canadienne et celle des États-Unis au sujet de l'installation et du retrait en temps opportun des aides à la navigation pour réduire le double pilotage (c.-à-d., la nécessité d'avoir plus d'un pilote à bord pour assurer un pilotage sécuritaire).

## Retards aux navires

(en heures)

- Voie maritime
- Environnement
- Pilotage
- Navires
- Incidents maritimes
- Heures totales de retard



REMARQUE : À partir de 2019, on a commencé à comptabiliser séparément les retards attribuables aux incidents maritimes. Ils étaient auparavant inclus dans d'autres types de retards.

## Réforme de la *Loi sur le pilotage*



Les modifications à la *Loi sur le pilotage* ont obtenu la sanction royale en juin 2019. Les dispositions de la loi modifiée sont conçues pour entrer en vigueur en quatre étapes :

- la restructuration de la *Loi sur le pilotage* et l'introduction de dispositions relatives au travail et à la gouvernance (achevée en 2019);
- la surveillance et l'application (achevée en 2019);
- les redevances de pilotage (achevée en juin 2020);
- la réglementation et les opérations (achèvement prévu pour le début de 2022).

L'APGL continue de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada pour assurer la transition des responsabilités correspondantes et l'élaboration de ses règlements. À cette fin, elle a présenté, en août 2020, ses points de vue en réaction au document de discussion de Transports Canada dans le cadre du travail entrepris par les fonctionnaires du Ministère pour assurer la réforme de la réglementation de la *Loi sur le pilotage*.

Le fait que les administrations de pilotage ont désormais le pouvoir de fixer leurs redevances de pilotage sans passer par le long processus de réglementation est l'un des changements apportés à la *Loi sur le pilotage* en 2019 qui a été accueilli favorablement. Cela donne à l'APGL la souplesse voulue pour pallier les lacunes du processus précédent de redevances de pilotage et permet d'effectuer plus rapidement des rajustements à ces redevances dans le but de récupérer certains coûts, nouveaux et imprévus.





# Autonomie financière



La *Loi sur le pilotage* exige de l'APGL qu'elle fonctionne de manière financièrement autonome et, à cet effet, son principal objectif financier demeure donc d'éliminer son déficit accumulé et de devenir autonome sur le plan financier. Cela assure ainsi aux Canadiens que l'APGL est engagée à assumer sa responsabilité financière et offrir la transparence fiscale en cette période difficile sur le plan économique. Depuis 2003, l'APGL s'efforce d'éponger ce déficit qui, au début de 2020, était de 1,8 million \$.

## Redevances de pilotage

En tenant compte de sa situation financière, de ses besoins actuels et de l'obligation de maintenir une réserve financière appropriée, l'APGL a modifié son approche en matière de redevances de pilotage en 2020 en introduisant des mesures plus ciblées de récupération des coûts au lieu des traditionnelles modifications aux redevances universelles de pilotage. Afin de devenir financièrement autonome, l'APGL a :

- élaboré une stratégie de redevances de pilotage qui permettra de générer suffisamment de revenus pour enregistrer de légers excédents annuels afin d'éliminer complètement le déficit accumulé et de constituer une réserve financière pour soutenir les activités pendant les périodes où le niveau de revenus est moins élevé. La stratégie combine une augmentation modérée des redevances de pilotage générales à l'imposition de redevances de recouvrement ciblées, de manière à ne pas taxer l'ensemble de l'industrie avec des redevances de pilotage de base plus élevées ;
- continué à mettre en œuvre des contrôles des coûts.

En février 2020, la Fédération maritime du Canada, qui représente la majorité de l'industrie du transport maritime étranger, a déposé auprès de l'Office des transports du Canada un avis d'opposition aux modifications apportées aux redevances de pilotage de 2020 par l'APGL.

À la fin de l'année, l'Office des transports du Canada examinait toujours la question, et l'on ne s'attend pas à ce qu'il se prononce avant plus tard en 2021.

En 2020, l'APGL a inscrit une perte de 1,0 million \$ attribuable aux rajustements des redevances de pilotage qui font l'objet d'une opposition, actuellement en attente de décision. Si l'Office des transports du Canada rend une décision favorable relativement aux redevances de pilotage de l'APGL publiées, cette perte de 1,0 million \$ se traduira par un profit de 4,0 millions \$ pour 2020, ce qui permettra d'éliminer le déficit de longue date et d'enregistrer un excédent de 2,2 millions \$.

Une décision défavorable de l'Office des transports du Canada retarderait davantage la capacité de l'APGL à devenir financièrement autonome. Si la décision de l'Office des transports du Canada va dans ce sens, l'APGL devra de nouveau rajuster ses redevances de pilotage de 2021.

En 2020, l'APGL a élaboré et communiqué sa méthode de tarification à ses principaux intervenants avant d'établir ses redevances de pilotage de 2021. Cette nouvelle méthode de tarification a été définie conformément aux paramètres de tarification énoncés dans la *Loi sur le pilotage* modifiée relativement à l'autonomie financière et au maintien d'une réserve financière convenable. Ces stratégies ainsi que le contrôle financier d'ensemble afférent démontreront aux Canadiens que l'APGL est responsable sur le plan financier.

## Efficacité organisationnelle



### Mandat

Afin de soutenir efficacement son mandat d'offrir des services de pilotage sûrs, fiables et efficaces, l'APGL doit être dotée d'une saine structure organisationnelle lui permettant de réagir à la législation, aux règlements et aux politiques d'une manière qui est pertinente, qui reflète les réalités actuelles et qui prend en considération la confiance du public. Afin de devenir efficace sur le plan organisationnel en 2020, l'APGL a :

- appuyé le cadre de la réforme de la *Loi sur le pilotage*, notamment le transfert des fonctions de réglementation à Transports Canada;
- collaboré avec Transports Canada pour finaliser les modifications proposées au *Règlement de pilotage des Grands Lacs* afin de satisfaire à ses besoins opérationnels actuels;
- lancé la mise en œuvre de ses stratégies sur l'état futur des systèmes d'information afin de réduire les risques liés aux menaces à la cybersécurité;
- mené une enquête sur l'engagement des employés afin d'améliorer les résultats de l'enquête de 2015;
- adopté une politique révisée de tolérance zéro en matière de harcèlement en milieu de travail;
- mené une enquête sur la satisfaction des clients afin d'améliorer les résultats de l'enquête de 2015.

À la suite d'un exercice d'optimisation de l'organisation entamée en 2019, l'APGL a présenté un rapport final au conseil d'administration en janvier 2020. Les consultants indépendants ont conclu que la structure organisationnelle actuelle de l'APGL et ses ressources limitées pourraient l'empêcher de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. En 2020, l'APGL a créé un rôle de superviseur de la répartition pour aider le gérant des opérations à coordonner quotidiennement les activités de répartition afin de mieux servir ses clients. En juin, un répartiteur de l'APGL a assumé ce rôle de façon intérimaire. L'APGL a également

amorcé le recrutement d'un nouveau poste de directeur des ressources humaines, qui entrera en fonctions au début de 2021.

### Technologie

En 2020, l'APGL a lancé le processus d'acquisition visant à remplacer les unités portables d'aide au pilotage à temps pour le début de la saison de navigation de 2021. Ces unités portables, qui consistent en matériel informatique et en logiciels dotés des plus récentes technologies en matière de navigation électronique, de graphiques axés sur la connaissance de la situation et d'un soutien aux décisions pour les pilotes dans des environnements de navigation à risques élevés, ont généralement une vie utile de quatre ans. Cependant, en raison de la pandémie de la COVID-19, les pilotes n'ont pas pu effectuer les essais voulus, et les réductions potentielles de revenus et de flux de trésorerie de l'APGL étaient toujours en question.

Après une évaluation minutieuse de la situation, il a été déterminé que la vie utile des unités de pilotage portables actuelles pourrait être prolongée; l'APGL s'est donc engagée à acquérir de nouvelles unités à temps pour le début de la saison de navigation 2022.

À la suite de l'évaluation de la maturité en matière de sécurité du système effectuée dans le cadre de l'audit interne de l'APGL en 2019, l'organisation a conçu en 2020 une feuille de route pour l'état futur de ses systèmes d'information. La nouvelle stratégie sur le système d'information vise à atténuer l'exposition de l'APGL aux menaces de cybersécurité et tient compte de ses futurs besoins opérationnels et des nouvelles technologies. L'APGL a l'intention de mettre en œuvre cette stratégie au cours des prochaines années.

## Relations avec les intervenants

Les intervenants de l'industrie qui transigent avec l'APGL la considèrent comme une partenaire de collaboration, grâce à son leadership à offrir des conseils d'experts à la Voie maritime du Saint-Laurent pour une utilisation efficace des ressources, ce qui permet à tous les navires de sortir du réseau de la voie maritime à la fin de la saison de navigation à temps et de façon ordonnée et profitable.

L'APGL est une société d'État ayant des pouvoirs de quasi-monopole en ce qui a trait aux services de pilotage. Par conséquent, il est important que le conseil d'administration et la direction discutent avec les intervenants pour faire en sorte de cerner et de gérer efficacement les enjeux importants.

Les trois principaux intervenants sont le gouvernement fédéral, l'industrie du transport maritime et les pilotes. Les intérêts de l'industrie du transport maritime relèvent de la Fédération maritime du Canada et de la Chambre de commerce maritime, tandis que ceux des pilotes sont gérés par les pilotes employés représentés par la Guilde de la marine marchande du Canada et l'Association canadienne des pilotes maritimes.

L'APGL s'est engagée à répondre à toutes les préoccupations des clients de manière honnête et transparente tout en respectant les intérêts de ses clients. Même si ceux-ci reconnaissent que les services de pilotage sont sécuritaires, ils ont toutefois exprimé certaines préoccupations à propos des coûts de service, des retards des navires et du double pilotage au début et à la fermeture de la saison. Afin d'augmenter les gains d'efficacité, l'APGL a annoncé en 2020 qu'elle allait procéder en 2021 à l'étape d'identification d'un examen des zones de pilotage obligatoire. Il est à noter que le pilotage est obligatoire dans toutes les zones relevant de la responsabilité de l'APGL en vertu du *Règlement de pilotage des Grands Lacs* afin d'assurer la sécurité de la navigation et de l'environnement. À la suite de discussions avec les fonctionnaires de Transports Canada concernant l'examen des zones de pilotage obligatoire, la décision a été de reporter un tel examen étant donné que la responsabilité de l'établissement de ces zones sera transférée au ministre des Transports, en vertu de l'article 52f) de la *Loi sur le pilotage* et étant donné que Transports Canada est actuellement en train d'examiner l'outil principal permettant d'effectuer un tel examen (Méthode de gestion des risques de pilotage).

Il existe plusieurs intervenants au gouvernement, notamment le ministre des Transports et les fonctionnaires du Ministère, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports du Canada, l'Office des transports du Canada et certains organismes centraux. L'APGL est tenue de consulter ses clients représentés par la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime, qui doivent appuyer ses décisions. Les clients ont aussi la possibilité de s'adresser à l'Office des transports du Canada pour demander que soient examinées les questions qui ne sont pas résolues de manière satisfaisante. Dans la mesure du possible, les solutions consensuelles sont préférables aux solutions imposées, car elles constituent une situation gagnante pour toutes les parties.

En outre, l'APGL doit gérer les attentes potentiellement différentes de ses divers intervenants. Il peut donc parfois se révéler difficile pour elle de trouver un juste équilibre, tout en atteignant ses objectifs. En plus des trois principaux intervenants, d'autres ont un intérêt pour des services de pilotage sûrs, efficaces et efficaces dans la région des Grands Lacs. Il s'agit, mais sans s'y limiter, de :

- la Corporation de gestion de la voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- la St. Lawrence Seaway Development Corporation (États-Unis);
- le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- les associations de pilotes des États-Unis;
- les administrations portuaires canadiennes dans la région des Grands Lacs;
- les ports et les havres de la région des Grands Lacs;
- les groupes environnementaux;
- les plaisanciers;
- les citoyens vivant le long de la zone de responsabilité de l'APGL.

L'APGL continue d'être proactive en matière de consultation avec tous les intervenants et leur offrira régulièrement des occasions de contribuer à sa planification et à ses activités. Il importe de résoudre toutes les difficultés avec les intervenants, y compris avec les pilotes. Cependant, l'APGL ne compromettra jamais la sécurité des navires et de l'environnement dans le simple but d'éviter un différend avec une tierce partie.

## Responsabilité



### Surveillance des navires canadiens

L'APGL doit continuer de surveiller et d'auditer un nombre suffisant de transits de navires canadiens, afin de faire la preuve qu'ils transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.

En 2020, l'APGL a audité au hasard 1 574 des 10 043 transits de navires canadiens sous la conduite de titulaires de certificats de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire de la région des Grands Lacs, comparativement à 1 279 en 2019. Les transits audités reflétaient la fréquence et la couverture de l'ensemble des transits pour s'assurer que la taille de l'échantillon était représentative. Tous les navires canadiens assujettis au pilotage obligatoire et n'ayant pas demandé de service de pilotage qui ont été audités en 2020 dans ce cadre étaient sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.

### Durabilité

L'APGL est engagée à faire sa part pour protéger l'environnement et agir de manière responsable sur le plan social. À ce titre, elle a énoncé un certain nombre de politiques et de procédures opérationnelles pour faire en sorte de se conformer aux lois en vigueur et d'apporter une contribution positive au développement durable de notre économie.

### Environnement

L'APGL fournit dans la région des Grands Lacs des services de pilotage qui sont sécuritaires et exempts de déversements environnementaux, une responsabilité importante étant donné que le risque d'incidents maritimes est inhérent à toutes les manœuvres que font les pilotes. Les politiques de formation pour tous les apprentis-pilotes, les pilotes et les titulaires de certificats de pilotage sont conçues pour s'assurer que ces personnes détiennent les connaissances et l'expérience appropriées. L'APGL continue de promouvoir des communications continues avec tous les employés sur l'importance d'adopter une culture axée sur la sécurité dans le but de limiter les risques environnementaux.

### Loi canadienne sur l'évaluation environnementale

Conformément à l'article 71 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, l'APGL confirme qu'elle n'a eu à signaler aucune activité importante liée à l'environnement en 2020.



## Défis climatiques

Les changements dans les modèles climatiques ont entraîné des conditions environnementales plus fréquentes et plus graves, comme des vents violents, des conditions de glace extrêmes et des niveaux d'eau élevés, pour n'en nommer que quelques-unes. Ces événements liés aux changements climatiques constituent des enjeux opérationnels importants pour l'APGL dans sa capacité à fournir des services de pilotage sûrs, efficaces et profitables. Par exemple, des conditions extrêmes de glace peuvent entraîner la mise hors service temporaire des bateaux-pilotes qui transportent les pilotes pour leurs affectations ; ce qui oblige ceux-ci à embarquer ou débarquer plus loin sur le fleuve et, par conséquent, entraîne une réduction de la disponibilité des pilotes et une augmentation des coûts.

La fonte de ces glaces et les grandes précipitations peuvent faire monter le niveau des eaux, comme on l'a vu en 2019 sur le lac Ontario. Pour atténuer les effets de la montée des eaux, l'organisme directeur bilatéral Canada-États-Unis (Commission mixte internationale ou CMI), surveille les niveaux d'eau, tandis que les pilotes de l'APGL fournissent une expertise précieuse à la CMI pour analyser les stratégies de niveaux d'eau afin d'assurer une navigation sécuritaire dans la région des Grands Lacs.

Les conditions lors de l'ouverture de la saison de navigation de la voie maritime du Saint-Laurent en mars 2020 étaient favorables à la navigation, ce qui a permis d'éviter le voyage hors limite des pilotes comme en 2019. Dans le même ordre d'idées, au début de 2020, la région des Grands Lacs n'a pas connu d'importantes précipitations ni de fonte des glaces faisant monter les eaux aux mêmes niveaux qu'en 2019, ce qui a réduit le nombre d'interventions visant à atténuer les impacts sur le transport des marchandises.

## Sécurité des employés

La sécurité des employés a toujours été une priorité absolue pour l'APGL, qui offre un certain nombre de programmes visant à faire en sorte que l'on respecte les normes les plus élevées à cet égard.

Chaque pilote doit participer à une formation sur simulateur au moins une fois au cours d'un cycle de cinq ans. Ce programme procure aux pilotes un moyen de demeurer à jour concernant les nouvelles technologies et de s'entraîner sur différents navires, de gérer diverses conditions et de faire face à des problèmes précis, comme la perte d'un moteur ou des commandes. L'APGL examine les incidents et les tendances dans le but de réévaluer le programme de formation sur une base continue.

L'APGL participe également à diverses initiatives conjointes pour se tenir au courant des récentes préoccupations en matière de sécurité et des pratiques exemplaires dans l'industrie maritime et dans le pilotage maritime partout dans le monde.

De même, mais à l'échelle nationale, l'APGL profite aussi de son interaction avec l'Association canadienne des pilotes maritimes. Enfin, l'APGL consulte l'Association canadienne des pilotes maritimes, le Bureau de la sécurité des transports et ses pilotes, et se fonde sur son protocole officiel après incident de 2015 pour mener toute enquête sur un incident maritime.

En 2020, l'APGL a élaboré un plan de gestion des risques liés à la fatigue des pilotes et a tenu des séances de sensibilisation sur le sujet auprès d'environ un tiers des pilotes. Ceux qui restent doivent suivre ce cours à l'hiver 2021 en raison des restrictions liées à la COVID-19.

## Responsabilité (suite)



### Incidents maritimes

La sécurité de la navigation sur les Grands Lacs est le principal objectif de l'APGL et de son système de pilotage. Chaque année, elle passe en revue tous les incidents maritimes survenus sur les Grands Lacs qui impliquent des pilotes de l'APGL et des officiers de navigation canadiens.

L'APGL classe les incidents et les accidents, ainsi que les rapports qui y sont associés selon deux types, soit les incidents majeurs et les incidents mineurs. Un incident majeur s'entend d'un incident maritime causant une perte de vie ou des blessures graves, un déversement dans l'environnement ou des avaries à un navire ou à des biens qui entraînent un arrêt des opérations pendant plus d'un mois.

En 2020, 14 incidents maritimes sont survenus, comparativement à huit en 2019, et aucun incident majeur n'a été signalé, comme l'année précédente.

Malgré le nombre d'incidents mineurs, l'efficacité du programme de formation des pilotes et l'utilisation d'unités portables d'aide au pilotage ont permis aux pilotes de corriger leur route et de réduire la gravité de ces incidents. La sécurité est primordiale à l'APGL : la directrice des opérations a effectué ou supervisé en 2020 des rapports et des enquêtes après chaque incident, et a élaboré des stratégies d'atténuation en consultation avec le groupe de pilotes concerné.

Même avec l'augmentation prévue du nombre de pilotes, l'APGL s'attend à ce que le nombre total d'incidents demeure conforme aux résultats habituels, avec un taux d'affectations sans incident de 99,9 % en 2021 et après, en raison des investissements dans son programme de formation d'apprentis-pilotes.

Le tableau suivant illustre les données sur les incidents maritimes des cinq dernières années.

	2020	2019	2018	2017	2016
Incidents maritimes majeurs	-	-	-	-	-
Incidents maritimes mineurs	14	8	11	14	3
Nombres d'affectations	9 290	10 093	8 798	7 636	7 020
Affectations sans incident (%)	99,8 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %

### Transparence

L'APGL est pleinement engagée à favoriser l'ouverture et la transparence de toutes les interactions avec les intervenants. Elle respecte les exigences en publiant ouvertement sur son site Web divers rapports, notamment son rapport annuel, les rapports financiers trimestriels, le sommaire du plan d'entreprise, les rapports sur les frais de déplacement et d'accueil et les demandes d'accès à l'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. L'APGL est également fière de sa totale transparence envers l'industrie et le public canadien. Elle s'assure de répondre rapidement à toutes les demandes d'information et les préoccupations, dans la mesure du possible. Sur son site Web, elle rend également accessible l'ensemble des plans de passage pour fournir à ses clients une vue d'ensemble des transits et elle publie sa *Liste de vérification – Échange d'information pilote/capitaine*, pour faire en sorte que tous les navires obtiennent des services cohérents et efficaces ; ce qui se fait, principalement, en partageant des renseignements essentiels à la sécurité du navire et de l'équipage qui transitent par la région des Grands Lacs.

### Diversité, équité, accessibilité

L'APGL appuie le mandat du gouvernement du Canada de viser l'égalité des sexes et de faire en sorte de représenter et de respecter de manière appropriée les Canadiens autochtones (dont beaucoup de communautés sont situées sur les limites des zones d'intervention de l'APGL), les groupes minoritaires et les personnes handicapées. L'APGL est engagée à offrir un environnement de travail inclusif et sans obstacle dans lequel tous ont un accès égal aux possibilités d'emploi au sein de son organisation. Cela se voit dans les pratiques de recrutement, de sélection, de conditions d'emploi, de formation, de perfectionnement professionnel et de gestion du rendement de l'APGL qui mettent l'accent sur l'équité et le sens des valeurs. Les femmes représentent 84 % du conseil d'administration, 67 % de l'équipe de direction, 56 % du personnel de bureau, 18 % des répartiteurs, mais seulement 3 % des pilotes.



# Gouvernance

## Baliser notre itinéraire

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) privilégie la transparence et la pleine divulgation en ce qui concerne toutes les questions relatives à son administration et à ses activités.

En effet, l'orientation qu'adopte l'APGL relativement à la gouvernance est entièrement conforme à la philosophie et aux objectifs de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux lignes directrices du Conseil du Trésor du Canada relativement aux sociétés d'État.





## Dans cette section

[Conseil d'administration](#)

[Comités du conseil](#)

[Gestion des risques  
d'entreprise](#)

[Examen spécial](#)

[Accès à l'information](#)

[Frais de déplacements,  
d'accueil et de congrès](#)

## Conseil d'administration

En date du 31 décembre 2020, le conseil était composé du président et de cinq administratrices nommés par la gouverneure en conseil. À la suite du processus de nomination dirigé par la gouverneure en conseil et le ministre des Transports, le poste de président a été pourvu en décembre 2020 après avoir été vacant à partir de juillet 2019. Le conseil est chargé de superviser l'orientation stratégique et la direction de l'APGL et de rendre compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

Tout au long de 2020, le conseil a tenu 10 réunions pour discuter des affaires du conseil. De plus, les comités se sont réunis 14 fois au cours de l'année. Le taux de participation des membres du conseil à ces réunions a été de 97,4 %. Les frais et honoraires annuels versés aux membres du conseil pour l'année ont totalisé 68 250 \$.



## Comités du conseil

Les comités du conseil d'administration sont structurés comme suit :

Comité d'audit	Comité de régie et des ressources humaines	Comité de gestion des risques
Julie Mills, présidente	Josée-Christine Boilard, présidente par intérim	Vered Kaminker, présidente
Ginette Brindle	Ginette Brindle	Josée-Christine Boilard
Vered Kaminker	Teena Fazio	Julie Mills
Capitaine James Pound, membre d'office	Capitaine James Pound, membre d'office	Capitaine James Pound, membre d'office



### Comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent du conseil. Il est au cœur du fonctionnement de l'APGL puisqu'il vise à assurer la qualité de l'information financière, permet aux membres de la direction de faire valoir leur jugement personnel, crée un climat de discipline et de contrôle qui réduit les possibilités de fraude, et augmente la confiance des intervenants dans la crédibilité et l'objectivité du rendement de l'entreprise.

Ce comité a le pouvoir d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'APGL. Il assure la surveillance financière, de même que la surveillance des livres, des dossiers, des systèmes de contrôle général et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion.

### Comité de régie et des ressources humaines

Le comité de régie et des ressources humaines est un comité permanent du conseil. Il est chargé de superviser les questions de gouvernance et de ressources humaines. Ce comité s'assure de la qualité de la gouvernance d'entreprise et met en œuvre les meilleures pratiques dans l'exécution de ses responsabilités.

### Comité de gestion des risques

Le comité de gestion des risques est un comité permanent du conseil. Il est chargé de superviser l'identification et l'évaluation de tous les principaux risques, de même que le cadre de gestion des risques et l'infrastructure permettant de les gérer et de les atténuer.

## Gestion des risques d'entreprise

Un programme de gestion des risques d'entreprise a été intégré aux stratégies de l'APGL afin de gérer ses risques et de saisir les occasions relatives à l'atteinte de ses objectifs. Chaque année, le conseil examine son registre des risques afin de mettre à jour l'évaluation de ceux-ci et de s'assurer que les mesures d'atténuation appropriées sont en place.

Tous les trois ans, le conseil d'administration et la haute direction tiennent une séance de planification stratégique de deux jours afin de définir l'orientation stratégique pour les trois années suivantes. Le conseil s'est réuni en juillet 2020 pour sa séance de planification; les membres ont revu l'identification, l'évaluation et la priorisation des principaux risques, en plus d'aborder les menaces et les opportunités ayant trait aux objectifs de l'APGL.

Un examen détaillé des principaux risques suivants se trouve dans la section Rapport de gestion :

- Santé et sécurité des employés – COVID-19;
- Continuité des activités – COVID-19;
- Autonomie financière;
- Oppositions aux redevances de pilotage;
- Flux de trésorerie;
- Incidents maritimes;
- Planification de la relève chez les pilotes (recrutement et maintien en poste).

## Examen spécial

Le Bureau du vérificateur général du Canada a terminé son examen en novembre 2017 et a présenté son rapport au conseil d'administration le 25 janvier 2018.

Le rapport contenait 10 recommandations. L'APGL a suivi toutes les recommandations, sauf une, soit la nécessité de procéder à un examen des zones de pilotage obligatoire. Cet examen est reporté, étant donné que la responsabilité de l'établissement des zones de pilotage obligatoire sera bientôt transférée au ministre des Transports, conformément à l'article 52f) de la *Loi sur le pilotage*.



## Accès à l'information

L'APGL estime que l'ouverture et la transparence sont les éléments de base pour établir une relation de confiance avec ses clients, ses partenaires et tous les autres intervenants. Son objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent à ses activités.

L'APGL a présenté au printemps 2020 son rapport annuel 2019-2020 sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels respectivement au Commissariat à l'information et au Commissariat à la vie privée, de même qu'au ministre des Transports.

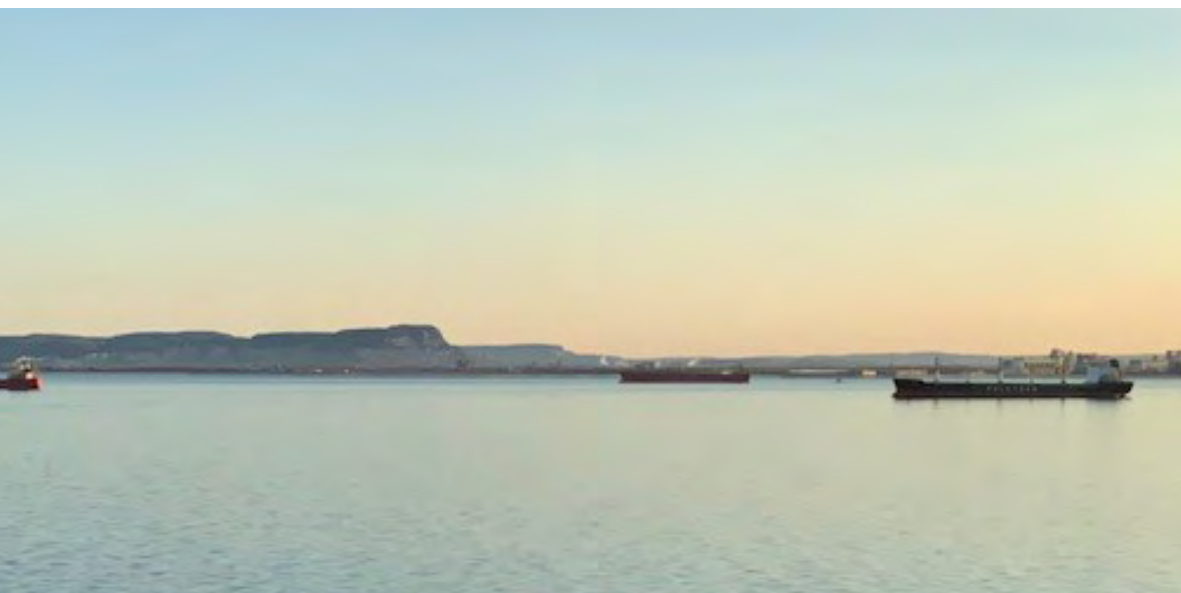
En 2020, l'APGL n'a reçu aucune demande d'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et il n'y avait aucune demande en suspens au 31 décembre 2020.

L'APGL a respecté les directives du gouvernement fédéral voulant que les réponses aux questions qu'elle a reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* soient affichées sur le site Web [www.open.canada.ca/fr](http://www.open.canada.ca/fr).

## Frais de déplacement, d'accueil et de congrès

Les frais suivants de déplacements, d'accueil et de congrès ont été présentés en 2020 :

<b>Capitaine James Pound</b> <i>Président du Conseil d'administration</i>	<b>2 287 \$</b>
<b>Michèle Bergevin</b> <i>Directrice générale</i>	<b>6 940 \$</b>
Conseil d'administration <i>(5 membres)</i>	<b>5 773 \$</b>
Comité de la haute direction <i>(2 membres)</i>	<b>10 844 \$</b>
<b>Total</b>	<b>25 844 \$</b>



# Rapport de gestion

## Ouvrir des horizons nouveaux

Élaboré par la haute direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), le rapport de gestion présente une analyse approfondie des différents facteurs qui ont une incidence sur l'efficacité et le rendement de l'organisation.

Cette analyse a pour objectif de faciliter la compréhension des états financiers audités présentés dans les pages suivantes et d'expliquer les écarts entre les résultats de 2020 et ceux de l'année précédente.

Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers audités et les notes complémentaires.



## Dans cette section

Faits saillants financiers –  
État du résultat global

---

Produits

---

Charges opérationnelles

---

Résultat global (perte)

---

Flux de trésorerie  
et situation financière

---

Investissements  
en immobilisations

---

Analyse des risques

---

## Faits saillants financiers – État du résultat global

(En millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les faits saillants de l'état du résultat global de l'APGL pour les exercices se terminant les 31 décembre 2020 et 2019, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS).

	2020	2019	Écart \$	Écart %
Produits de pilotage	37,9	40,1	(2,2)	-5,5 %
Autres produits	0,3	0,4	(0,1)	-25,0 %
<b>Total des produits</b>	<b>38,2</b>	40,5	(2,3)	-5,7 %
<b>Total des charges opérationnelles</b>	<b>39,0</b>	41,7	2,7	6,5 %
<b>Résultat d'exploitation (perte)</b>	<b>(0,8)</b>	(1,2)	0,4	33,3 %
Autres éléments du résultat global (perte)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	-100,0 %
<b>Résultat global (perte)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>0,3</b>	<b>23,1 %</b>

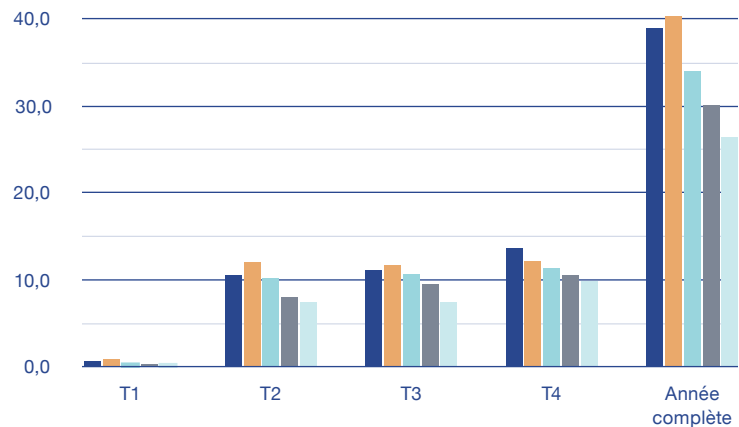
En 2020, l'APGL a enregistré des revenus de 38,2 millions \$ et une perte globale de 1,0 million \$, ce qui a donné lieu à un déficit accumulé total de 2,8 millions \$ à la fin de l'exercice.

Le graphique ci-dessous présente les données financières trimestrielles des cinq dernières années.

### Produits trimestriels

(En millions de dollars canadiens)

- 2020
- 2019
- 2018
- 2017
- 2016



Les revenus varient tout au long de l'année, reflétant le caractère saisonnier des activités. L'APGL exerce ses activités dans la Voie maritime du Saint-Laurent, qui ferme généralement à la fin décembre en raison des conditions hivernales et reprend à la fin mars de chaque année. La plus forte demande pour des services de pilotage survient habituellement au quatrième trimestre.

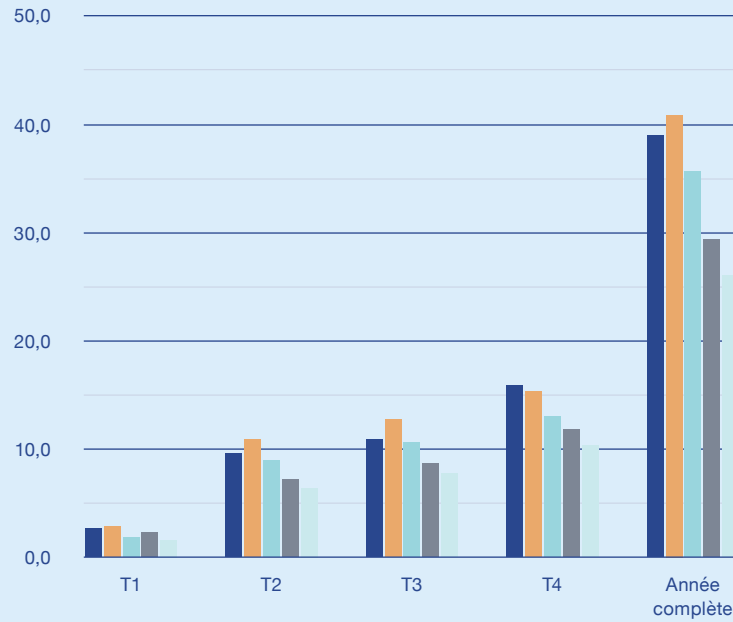
Conformément à l'article 34 de la *Loi sur le pilotage*, toute personne intéressée peut déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada si elle a des raisons de croire que les redevances de pilotage proposées sont préjudiciables à l'intérêt public en vertu de l'article 5 de la *Loi sur les transports au Canada*. Les redevances de pilotage visées par une opposition ne sont pas constatées comme produits tant que l'Office des transports du Canada n'a pas rendu sa décision à cet égard. Ainsi, les produits enregistrés de 38,2 millions \$ sont nets des 5,0 millions \$ en redevances de pilotage faisant actuellement l'objet d'une opposition auprès de l'Office des transports du Canada.



## Charges opérationnelles trimestrielles

(En millions de dollars canadiens)

- 2020
- 2019
- 2018
- 2017
- 2016

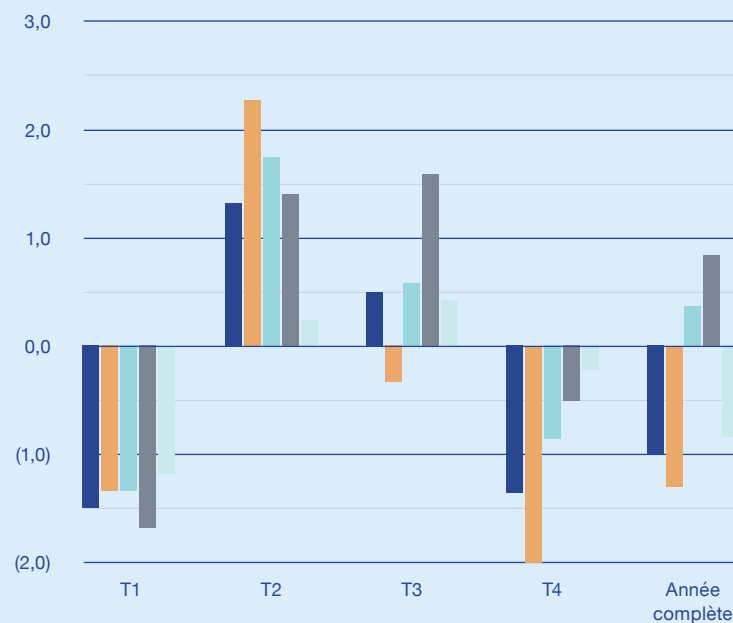


Les coûts administratifs et les charges opérationnelles indirectes qui sont fixes tout au long de l'année comptent pour environ 4,2 millions \$ des coûts opérationnels. À l'exception du salaire de base des pilotes, toutes les autres indemnités versées aux pilotes et charges opérationnelles directes sont variables et fluctuent en fonction de la demande en services de pilotage.

## Résultat global trimestriel

(En millions de dollars canadiens)

- 2020
- 2019
- 2018
- 2017
- 2016



## Produits

(En millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les différentes sources de revenus pour les exercices se terminant les 31 décembre 2020 et 2019.

	2020	2019	Écart \$	Écart %
Redevances de pilotage	33,8	35,5	(1,7)	-4,8 %
Droits supplémentaires	2,0	1,9	0,1	5,3 %
Redevances pour poursuite des voyages	3,1	0,0	3,1	0,0 %
Accostages et appareillages	2,1	1,3	0,8	61,5 %
Redevances de bateau-pilote	0,8	0,2	0,6	300,0 %
Retards et retenues	0,3	0,6	(0,3)	-50,0 %
Transfert de pilotes	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Annulations	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Redevances pour l'administration de la <i>Loi sur le pilotage</i>	0,2	0,0	0,2	0,0 %
Redevances de pilotage sous avis d'opposition	(5,0)	0,0	(5,0)	0,0 %
<b>Total des redevances de pilotage</b>	<b>37,9</b>	<b>40,1</b>	<b>(2,2)</b>	<b>-5,5 %</b>
Produits de bateaux-pilotes	0,2	0,2	0,0	0,0 %
Intérêts et autres produits	0,1	0,2	(0,1)	-50,0 %
<b>Total des produits</b>	<b>38,2</b>	<b>40,5</b>	<b>(2,3)</b>	<b>-5,7 %</b>

Pour l'année 2020, l'APGL a enregistré des produits de 38,2 millions \$, soit 2,3 millions \$ de moins qu'en 2019. Sans compter les 5,0 millions \$ en rajustement des redevances de pilotage qui font l'objet d'une opposition, cette diminution s'explique par une réduction du trafic de 8 % (2,5 millions \$) et des revenus de double pilotage (1,2 million \$), une augmentation de 1,0 million \$ grâce à un rapport favorable de 7 % de gros et de petits navires, et de nouvelles redevances de 0,4 million \$ pour le bateau-pilote de Cap Vincent.

## Charges opérationnelles

(En millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les différentes charges opérationnelles pour les exercices se terminant les 31 décembre 2020 et 2019.

	2020	2019	Écart \$	Écart %
Salaires et avantages sociaux des pilotes	28,0	31,7	3,7	11,7 %
Transport et déplacements	3,7	3,8	0,1	2,6 %
Services de bateaux-pilotes	2,3	1,7	(0,6)	-35,3 %
Salaires et avantages sociaux – personnel opérationnel	1,7	1,5	(0,2)	-13,3 %
Salaires et avantages sociaux – personnel administratif	1,1	1,1	0,0	0,0 %
Frais de formation et de recrutement des pilotes	0,2	0,2	0,0	0,0 %
Services de transfert de pilotes	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Services professionnels	0,5	0,4	(0,1)	-25,0 %
Amortissement	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Autres	0,9	0,7	(0,2)	-28,6 %
<b>Total des charges opérationnelles</b>	<b>39,0</b>	<b>41,7</b>	<b>2,7</b>	<b>6,5 %</b>

Pour l'année 2020, l'APGL a enregistré des charges opérationnelles de 39,0 millions \$, soit 2,7 millions \$ de moins qu'en 2019. La plupart de ces dépenses consistent en salaires et avantages sociaux versés aux pilotes, de même qu'en frais de déplacement des pilotes et de services de bateaux-pilotes. Toutes ces dépenses étant directement liées aux services de pilotage, elles sont donc susceptibles d'augmenter en fonction du nombre d'affectations.

Par rapport à 2019, les salaires et avantages sociaux des pilotes ont diminué de 3,7 millions \$. Cette diminution est principalement attribuable à une réduction des affectations de pilotage de 8 %, toutefois contrebalancée par les augmentations de salaire annuelles.

Les dépenses de bateaux-pilotes ont augmenté de 0,6 million \$. Cette augmentation est principalement attribuable aux 0,5 million \$ en frais de bateau-pilote à Cap Vincent pour récupérer le coût de financement du nouveau bateau-pilote.

## Résultat global (perte)

(En millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente le résultat global (perte) pour les exercices se terminant les 31 décembre 2020 et 2019.

	2020	2019	Écart \$	Écart %
Résultat net de l'exercice (perte)	(0,8)	(1,2)	0,4	33,3 %
<b>Autres éléments du résultat global (perte)</b>				
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	(0,2)	(0,1)	(0,1)	-100,0 %
<b>Autres éléments du résultat global (perte) de l'exercice</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>0,3</b>	<b>23,1 %</b>

De plus amples renseignements sur les avantages sociaux du personnel sont fournis à la Note 13 des états financiers audités.

## Flux de trésorerie et situation financière

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente l'état des flux de trésorerie et de la situation financière pour les exercices se terminant les 31 décembre 2020 et 2019.

	2020	2019	Écart \$	Écart %
Solde au début	10,3	6,6	3,7	56,1 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'exploitation	3,1	1,3	1,8	138,5 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	1,0	2,5	(1,5)	-60,0 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(0,1)	(0,1)	0,0	0,0 %
<b>Solde à la fin</b>	<b>14,3</b>	<b>10,3</b>	<b>4,0</b>	<b>38,8 %</b>

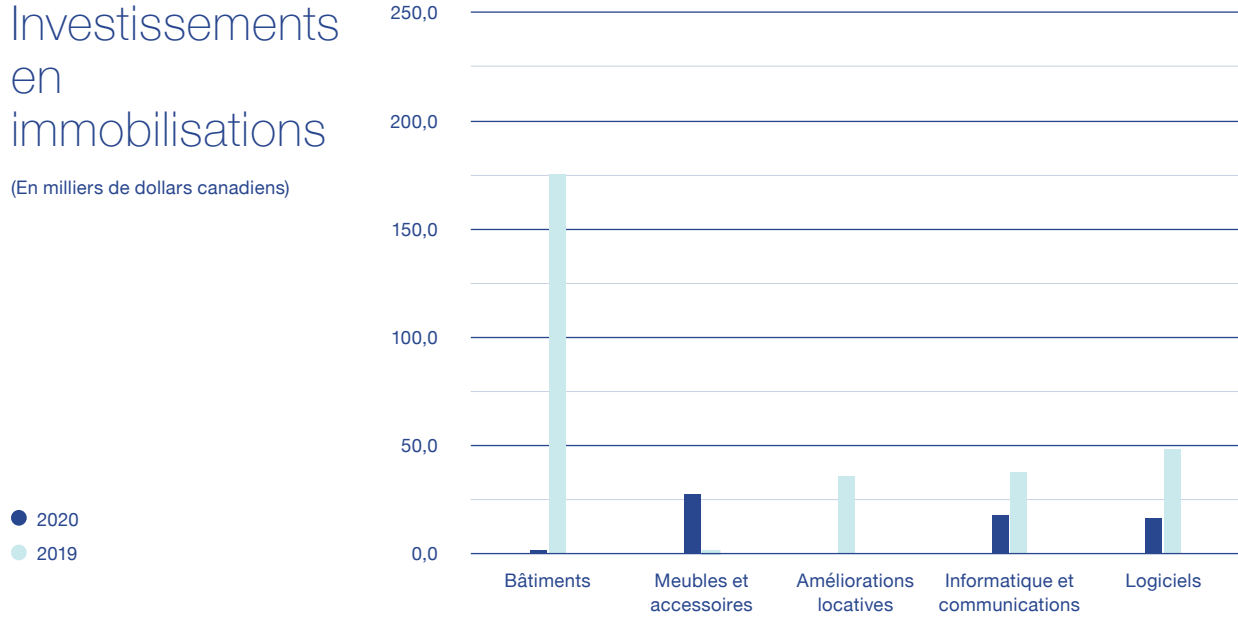
L'APGL dispose d'une marge de crédit de 5,0 millions \$. En raison de la nature saisonnière de l'industrie, elle utilise cette marge jusqu'à ce que l'on commence à percevoir les redevances après le début de la saison de navigation. En 2020, l'APGL n'a pas eu recours à sa marge de crédit.

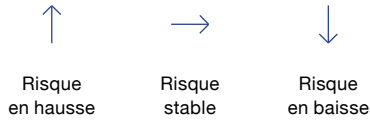
En date du 31 décembre 2020, l'APGL affichait un solde de trésorerie de 14,3 millions \$ (10,3 millions \$ en 2019), et il n'y avait aucun placement à court terme (1,0 million \$ en 2019).

Le tableau qui suit montre les investissements en immobilisations pour les exercices se terminant les 31 décembre 2020 et 2019.

## Investissements en immobilisations

(En milliers de dollars canadiens)



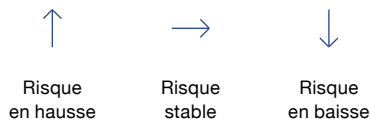


# Analyse des risques


Cette section présente le palmarès des principaux risques auxquels l'APGL est exposée. L'analyse qui suit aide à mieux comprendre comment l'APGL relève des défis importants qui pourraient avoir des répercussions sur ses résultats financiers et opérationnels. La colonne tendance indique l'évolution du profil de risque, le cas échéant, au cours de l'année 2020.

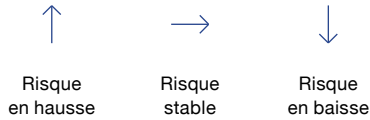
## Santé et sécurité des employés et continuité des activités – COVID-19

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>La possibilité que les pilotes contractent le virus, ce qui entraînerait un manque d'effectifs pour offrir les services de pilotage, constitue un risque inhérent à la pandémie en matière de santé et de sécurité. Et si l'on ne modifiait pas les processus opérationnels en conséquence, cette situation pourrait mener à une perturbation du service.</p> <p>Les pilotes pourraient également développer des problèmes de santé à long terme qui se traduiraient aussi par un manque d'effectifs pour satisfaire à la demande en services de pilotage.</p> <p>Étant donné que les pilotes doivent franchir la frontière entre le Canada et les États-Unis pour monter à bord des navires et qu'ils sont en contact direct avec des équipages canadiens ou étrangers dans des espaces clos, le risque pour la santé est en soi très élevé.</p>		<p>Grâce à des protocoles de distanciation efficaces, au port d'équipement de protection personnelle et à la collaboration avec les ministères et organismes fédéraux ainsi qu'avec tous les intervenants de l'industrie relativement aux mesures de prévention, l'APGL a pu poursuivre ses activités et assurer la sécurité de ses employés et des membres d'équipage de ses clients en 2020. Aucun des pilotes ou des employés de l'APGL n'a contracté le virus en 2020.</p> <p>Le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs se trouvent principalement en eaux internationales où l'APGL et les associations de pilotes américaines s'y partagent les services de pilotage. C'est pourquoi, en vertu d'un protocole d'entente avec la United States Coast Guard, l'infrastructure opérationnelle actuelle exige que des pilotes canadiens montent à bord de navires à partir de divers postes situés aux États-Unis. L'APGL a travaillé en étroite collaboration avec Transports Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada pour faire en sorte que ses pilotes, à titre de travailleurs essentiels dans le transport de marchandises pour la population canadienne, aient un accès sans restriction aux frontières afin d'éviter toute interruption des activités.</p>




## Autonomie financière/opposition aux redevances de pilotage/flux de trésorerie

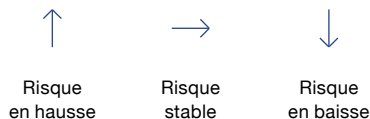
Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>Les risques en matière d'autonomie financière et de flux de trésorerie sont, respectivement, l'incapacité à générer des produits suffisants pour récupérer les coûts ou pour les limiter à un niveau convenable, et par conséquent à encaisser suffisamment d'entrées d'argent pour payer les obligations financières dans les délais prévus, malgré l'aide d'emprunts à court terme approuvés.</p> <p>Selon des stipulations de la <i>Loi sur le pilotage</i>, les clients peuvent s'opposer à la révision que l'APGL a apportée aux redevances de pilotage. Si l'Office des transports du Canada devait rendre une décision contre l'APGL, tous les produits associés aux redevances de pilotage faisant l'objet d'une opposition seraient perdus. Même si l'APGL tente de limiter les augmentations de coûts et tient des réunions de consultation et de discussion avec les intervenants de l'industrie pour leur communiquer clairement que les motifs de révision des redevances de pilotage font partie des stratégies de réduction de ces risques, il est difficile de les atténuer totalement, étant donné que l'industrie maritime dans son ensemble est soumise à de constantes pressions pour maîtriser les coûts.</p> <p>Alors que l'APGL tente d'éliminer son déficit accumulé de longue date, de 1,8 million \$ au 31 décembre 2020, et d'améliorer son profil des dépenses et des recettes, les redevances de pilotage révisées doivent excéder l'inflation et les autres augmentations des coûts opérationnels.</p>		<p>En plus des diverses mesures de maîtrise des coûts, l'APGL a aussi modifié ses stratégies en matière de redevances afin d'introduire une approche plus ciblée de récupération de ses frais.</p> <p>En février 2020, la Fédération maritime du Canada, qui représente la presque totalité de l'industrie du transport maritime étranger, a déposé auprès de l'Office des transports du Canada un avis d'opposition aux modifications que l'APGL a apportées aux redevances de pilotage de 2020.</p> <p>En conformité avec les normes IFRS, les états financiers audités de 2020 de l'APGL sont présentés de manière à ce que les redevances de pilotage faisant l'objet d'opposition ne soient pas comptabilisées comme un produit tant que l'Office des transports du Canada n'aura pas rendu sa décision. Ainsi, la perte déclarée de 1,0 million \$ est nette des 5,0 millions \$ en redevances de pilotage qui font l'objet d'une opposition.</p> <p>À la fin de l'année, l'Office des transports du Canada examinait toujours la question, et l'on ne s'attend pas à ce qu'il se prononce avant plus tard en 2021.</p>



## Incidents maritimes

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>Les navires qui transitent par les Grands Lacs naviguent dans des eaux réglementées et des canaux exposés au vent, souvent peu profonds, et où les conditions météorologiques ou environnementales peuvent changer rapidement. Le public et les gouvernements sont extrêmement sensibles aux incidents environnementaux et les erreurs, qu'elles soient de nature humaine ou mécanique, ne sont pas tolérées.</p> <p>Le pilotage joue un rôle de premier plan dans la chaîne de sécurité pour éliminer ou réduire la probabilité d'un incident potentiellement catastrophique. Chaque affectation de pilotage doit donc être assumée par un pilote formé, qualifié et bien reposé. De plus, il faut signaler toute situation relative à l'environnement pour permettre de rajuster les mesures d'atténuation au fil du temps, car les événements peuvent évoluer. Dans la plupart des incidents majeurs, la cause ne se limite pas à une seule action, mais plutôt à une suite d'événements et, lorsque cela arrive, l'on met en place des mesures de sécurité visant à réduire les risques de dommages à l'environnement. L'APGL doit reconnaître qu'elle ne peut pas à elle seule éliminer tous les incidents maritimes, mais qu'elle a un rôle à jouer pour en amoindrir les conséquences.</p>		<p>L'APGL réexamine sur une base continue son programme de formation des apprentis-pilotes, de même que les programmes de formation des titulaires de certificats de pilotage. Elle respecte également son engagement envers le programme d'assurance de la qualité des pilotes grâce à une évaluation de ceux-ci par leurs collègues et par la directrice des opérations.</p> <p>L'APGL examine régulièrement les conclusions des rapports du Bureau de la sécurité des transports du Canada et les communique aux pilotes, lorsqu'elles s'appliquent à la région des Grands Lacs.</p> <p>L'APGL surveille en permanence l'état de fatigue des pilotes.</p> <p>En 2020, elle a enregistré un taux d'affectations sans incident de 99,8 %. Il n'y a eu aucun incident majeur et, parmi les 14 incidents mineurs, aucun n'a entraîné de décès, de blessures graves, ni de déversement dans l'environnement.</p> <p>La directrice des opérations a effectué ou supervisé en 2020 des enquêtes et des rapports après chaque incident, et a élaboré des stratégies d'atténuation en consultation avec le groupe de pilotes concerné.</p>





## Planification de la relève (recrutement et maintien en poste)

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>Ce risque porte sur la possibilité que l'APGL ne dispose pas d'un nombre suffisant de pilotes compétents pour remplir son mandat de fournir de façon efficace des services de pilotage.</p> <p>Les enjeux liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation des pilotes ont été au centre de différents rapports et constituent des éléments clés du processus de planification stratégique. L'APGL doit faire en sorte d'avoir en tout temps accès à un bassin de pilotes compétents, formés et expérimentés pour satisfaire aux besoins actuels et futurs.</p> <p>L'APGL est toujours aux prises avec un nombre de départs à la retraite plus élevé que la moyenne, en raison de l'âge des pilotes qui composent ce bassin d'employés. C'est pourquoi, afin d'assurer que les services de pilotage sont sécuritaires, elle doit pouvoir recruter, former et maintenir en poste des apprentis-pilotes qui deviendront des pilotes brevetés.</p> <p>De plus, au cours des dernières années, la durée de formation des nouvelles recrues a augmenté considérablement étant donné que les candidats possèdent moins d'expérience de navigation dans les Grands Lacs.</p> <p>Une pénurie de pilotes pourrait se traduire par d'importants retards des navires.</p> <p>C'est l'industrie maritime dans son ensemble, avec laquelle l'APGL est en concurrence directe pour recruter dans un bassin restreint de pilotes francophones pour la circonscription de Cornwall, qui connaît actuellement une pénurie de candidats manifestant un intérêt pour la profession.</p>		<p>Depuis quelques années, l'APGL s'enquiert annuellement auprès de ses pilotes de leurs plans de retraite. Cet exercice s'est révélé profitable puisque la période moyenne d'avis de départ a augmenté à environ six mois, ce qui facilite la planification du recrutement.</p> <p>L'APGL propose des contrats d'emploi à temps partiel à ses pilotes à la retraite pour obtenir des ressources additionnelles pendant que l'on forme des apprentis-pilotes. La plupart de ces pilotes acceptent de revenir travailler à temps partiel pendant un certain nombre d'années.</p> <p>Bien que ces initiatives procurent des renseignements pertinents à l'APGL avant qu'elle commence son processus de recrutement, l'on prévoit toujours un nombre de départs supérieur à la moyenne pour les cinq prochaines années.</p> <p>Il y a eu en 2020 un nombre suffisant de candidats pour les postes d'apprentis-pilotes dans toutes les circonscriptions, car les conditions d'emploi et la rémunération étaient avantageuses.</p> <p>On a examiné et mis à jour le programme de formation d'apprenti-pilote en fonction de la rétroaction et des résultats obtenus des pilotes nouvellement brevetés.</p> <p>Deux des neuf apprentis-pilotes n'ont pas réussi à terminer la formation requise pour devenir des pilotes brevetés. En date du 31 décembre 2020, huit apprentis-pilotes poursuivaient toujours le programme de formation.</p>

## Rapport de la direction

La direction de l'Administration est chargée d'assurer la préparation et l'image fidèle des états financiers, conformément aux Normes internationales d'information financière, et des autres renseignements contenus dans le rapport annuel. Cette responsabilité comprend la sélection de principes comptables appropriés et la capacité de faire preuve de jugement dans l'établissement d'estimations raisonnables. L'information financière fournie dans le présent rapport annuel est conforme aux renseignements contenus dans les états financiers.

La direction maintient des livres comptables et des contrôles financiers et de gestion de même que des systèmes d'information et des pratiques de gestion conçus de manière à fournir une assurance raisonnable que l'information financière est exacte et fiable et qu'elle est fournie en temps opportun. Ces systèmes et pratiques fournissent une assurance raisonnable que les biens de la société sont contrôlés et protégés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente dans le but d'atteindre les objectifs de la société, et que cette dernière fonctionne efficacement. Ces systèmes et pratiques sont également conçus pour fournir une assurance raisonnable que les opérations s'effectuent en conformité avec l'article 89 et la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, et les règlements administratifs de l'Administration.

Le Conseil d'administration est composé d'administrateurs qui ne sont pas des employés de l'Administration. Le Conseil d'administration est chargé d'assurer que la direction assume ses responsabilités en matière de rapports financiers et de contrôle interne. Le Comité d'audit surveille les systèmes de contrôle interne de la comptabilité et de l'administration. Le Comité rencontre la direction et les auditeurs pour déterminer si chacun remplit ses responsabilités et pour discuter de l'audit des états financiers. Les états financiers et le rapport annuel sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité d'audit.

L'auditeur externe, soit le Vérificateur général du Canada, qui est nommé en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le pilotage*, a effectué l'audit des états financiers conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Dans son rapport, il décrit la nature de l'audit et exprime son opinion sur les états financiers de l'entité.



**Michèle Bergevin**  
Directrice générale



**S.J.F. Bissonnette, CPA, CA**  
Directeur des finances



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'« Administration »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2020, et l'état du résultat net et du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 décembre 2020, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

#### *Fondement de l'opinion*

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'Administration conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### *Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux IFRS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Administration ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Administration.

### *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers*

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Administration;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Administration à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

## **Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées**

### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de l'Administration de pilotage des Grands Lacs dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, les règlements administratifs de l'Administration de pilotage des Grands Lacs ainsi que l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de l'Administration de pilotage des Grands Lacs dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

### *Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées*

La direction est responsable de la conformité de l'Administration de pilotage des Grands Lacs aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de l'Administration de pilotage des Grands Lacs à ces autorisations spécifiées.

### *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées*

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Tina Swiderski, CPA auditrice, CA  
Directrice principale

Montréal, Canada  
Le 25 février 2021

# État de la situation financière

(en dollars canadiens)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 332 841 \$	10 322 931 \$
Placements <sup>(Note 11)</sup>	–	1 078 999
Clients et autres créances	6 571 659	5 434 477
Frais payés d'avance	55 599	25 572
	<b>20 960 099</b>	16 861 979
<b>À long terme</b>		
Immobilisations corporelles <sup>(Note 7)</sup>	492 513	597 792
Immobilisations incorporelles <sup>(Note 8)</sup>	157 525	249 845
Actif au titre de droits d'utilisation <sup>(Note 9)</sup>	191 803	248 699
	<b>21 801 940 \$</b>	17 958 315 \$
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Salaires et avantages sociaux à payer	15 252 710 \$	15 924 686 \$
Autres créditeurs et charges à payer	1 737 408	1 204 520
Avantages du personnel <sup>(Note 13)</sup>	307 800	262 500
Obligation locative <sup>(Note 14)</sup>	72 905	66 470
Droits de pilotage sous avis d'opposition <sup>(Note 15)</sup>	5 017 598	–
	<b>22 388 421</b>	17 458 176
<b>À long terme</b>		
Avantages sociaux du personnel <sup>(Note 13)</sup>	2 114 700	2 081 100
Obligation locative <sup>(Note 14)</sup>	135 203	207 834
	<b>24 638 324</b>	19 747 110
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Déficit accumulé	(2 836 384)	(1 788 795)
	<b>21 801 940 \$</b>	17 958 315 \$
Passifs éventuels <sup>(Note 16)</sup>		
Engagements <sup>(Note 20)</sup>		

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration et autorisé pour publication le 25 février, 2021.



**M. Bergevin**, directrice générale



**J. Mills**, l'administratrice

# État du résultat net et du résultat global

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2020	2019
<b>PRODUITS</b>		
Droits de pilotage <sup>(Note 18)</sup>	37 887 923 \$	40 139 200 \$
Produits de bateaux-pilotes	193 818	176 838
Intérêts et autres produits	107 132	163 780
	<b>38 188 873</b>	<b>40 479 818</b>
<b>CHARGES</b>		
Salaires et avantages sociaux des pilotes	27 955 469	31 697 385
Transport et déplacements	3 684 655	3 770 243
Services de bateaux-pilotes	2 282 132	1 676 348
Salaires et avantages sociaux – personnel opérationnel	1 667 733	1 471 771
Salaires et avantages sociaux – personnel administratif	1 056 364	1 110 312
Services professionnels et spéciaux	550 745	413 188
Services de transfert de pilotes	307 686	301 545
Amortissement	298 897	282 699
Frais de formation et de recrutement des pilotes	222 879	230 087
Services publics, fournitures et approvisionnements	205 994	214 703
Achat de services de répartition	160 626	149 982
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	156 606	–
Unités portables d'aide au pilotage et logiciels de navigation	137 345	97 626
Communications	112 570	102 708
Réparations et entretien	62 781	39 526
Amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation	61 996	60 747
Frais d'intérêts et bancaires	35 233	24 475
Location	33 157	16 284
Intérêt sur l'obligation locative	5 694	7 563
	<b>38 998 562</b>	<b>41 667 192</b>
Résultat net de l'exercice	<b>(809 689)</b>	<b>(1 187 374)</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		
Éléments qui ne seront pas reclassés au résultat net		
Gains (pertes) actuariels sur les avantages sociaux du personnel <sup>(Note 13)</sup>	(237 900)	(63 700)
	<b>(237 900)</b>	<b>(63 700)</b>
Résultat global de l'exercice	<b>(1 047 589) \$</b>	<b>(1 251 074) \$</b>

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

# État des variations des capitaux propres

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2020	2019
Déficit accumulé au début de l'exercice	<b>(1 788 795) \$</b>	(537 721) \$
Résultat net de l'exercice	<b>(809 689)</b>	(1 187 374)
Autres éléments du résultat global (perte) de l'exercice	<b>(237 900)</b>	(63 700)
Résultat global total de l'exercice	<b>(1 047 589)</b>	(1 251 074)
Déficit accumulé à la fin de l'exercice	<b>(2 836 384) \$</b>	(1 788 795) \$

*Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.*



# État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2020	2019
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Résultat net de l'exercice	<b>(809 689) \$</b>	(1 187 374) \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :		
Avantages sociaux du personnel	<b>(159 000)</b>	(59 600)
Amortissement	<b>298 897</b>	282 699
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	<b>61 996</b>	60 747
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :		
Diminution (augmentation) des clients et autres créances	<b>(1 137 182)</b>	(1 287 562)
Diminution (augmentation) des frais payés d'avance	<b>(30 027)</b>	2 018
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	<b>(671 976)</b>	3 231 269
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	<b>532 888</b>	227 156
Augmentation (diminution) des droits de pilotage sous avis d'opposition	<b>5 017 598</b>	-
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'exploitation	<b>3 103 505 \$</b>	1 269 353 \$
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Achats de titres de placement	-	(2 426 377)
Vente de titres de placement	<b>1 078 999</b>	5 180 666
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	<b>(101 298)</b>	(265 024)
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	<b>977 701</b>	2 489 265
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Paiement de l'obligation locative	<b>(71 296)</b>	(74 146)
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	<b>(71 296)</b>	(74 146)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		
Augmentation (diminution) nette durant l'exercice	<b>4 009 910</b>	3 684 472
Solde au début de l'exercice	<b>10 322 931</b>	6 638 459
Solde à la fin de l'exercice	<b>14 332 841 \$</b>	10 322 931 \$
Représenté par :		
Trésorerie	<b>14 332 841 \$</b>	10 322 931 \$
<b>INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE</b>		
Frais d'intérêt versés durant l'exercice	- \$	- \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

# Notes afférentes aux résultats financiers

du 31 décembre 2020  
(en dollars canadiens)

## 1. Pouvoirs et objectifs

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration), Limitée a été créée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Elle a été constituée en tant que société à responsabilité limitée en mai 1972 et a poursuivi ses activités aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Avant le 1<sup>er</sup> octobre 1998, l'Administration fonctionnait sous le nom de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée et était une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent. En vertu de la *Loi maritime*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, le nom de l'Administration a été modifié pour l'Administration de pilotage des Grands Lacs et elle est maintenant réputée avoir été créée en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État énumérée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'Administration a pour objectifs d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace à l'intérieur des eaux canadiennes qui lui sont désignées.

En juillet 2015, l'Administration a reçu une instruction (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant à harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales, et à rendre compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son prochain plan d'entreprise.

L'Administration compare en permanence et révisé au besoin sa directive sur les dépenses de voyage par rapport aux directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor. L'Administration confirme qu'elle est conforme à la directive du Conseil du Trésor.

L'Administration est dispensée de tout impôt sur les bénéfices.

Le siège social et le service des dossiers de l'Administration sont situés au 202, rue Pitt, 2<sup>e</sup> étage, à Cornwall (Ontario).

### Réglementation des tarifs des droits de pilotage

L'Administration, avec l'approbation du Gouverneur en conseil, fixe par règlement les tarifs des droits de pilotage qui doivent lui être payés. Le processus d'approbation des tarifs est prévu dans la *Loi sur le pilotage*. Ainsi, l'Administration doit, dans un premier temps, publier un projet de règlement sur les tarifs dans la *Gazette du Canada*. Tout intéressé qui a des raisons de croire qu'un droit figurant dans ce projet nuit à l'intérêt public, peut déposer auprès de l'Office des transports du Canada (OTC) un avis d'opposition motivé dans les trente jours qui suivent sa publication dans la *Gazette du Canada*. Dans ce cas, l'OTC doit faire l'enquête qu'elle estime nécessaire dans l'intérêt public, notamment par la tenue d'audiences publiques. À l'issue de son enquête, l'OTC doit faire une recommandation dans les 120 jours suivant réception des avis d'opposition et l'Administration est obligée d'en tenir compte. L'OTC est une entité apparentée à l'Administration en tant qu'organisme du gouvernement fédéral.

Les tarifs peuvent entrer en vigueur 30 jours après leur publication dans la *Gazette du Canada*. Toutefois, si l'OTC recommande un droit de pilotage inférieur à celui que l'Administration a fixé, l'Administration est tenue de rembourser aux personnes qui ont payé le droit fixé, la différence entre ce droit et celui qu'a recommandé l'OTC, plus intérêts. La *Loi sur le pilotage* précise que le Gouverneur en conseil peut modifier ou annuler une recommandation de l'OTC.

Les tarifs des droits de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des activités de l'Administration. Ainsi, les tarifs exigés visent le recouvrement des dépenses de l'Administration.

## 2. Base d'établissement

### (a) Déclaration de conformité

Les présents états financiers, y compris les chiffres comparatifs, ont été établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Les états financiers ont été approuvés par le Conseil d'administration le 25 février 2021.

### (b) Base d'évaluation

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf pour les instruments financiers classés comme étant au coût amorti, qui sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale et par la suite au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 3. Normes comptables

### (a) Normes adoptées pendant l'année

Il n'y a eu aucune nouvelle norme, modification ou interprétation émise dont l'adoption était obligatoire par l'Administration en 2020.

## 4. Méthodes comptables importantes

Les principales méthodes comptables sont les suivantes :

### (a) Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme facilement convertibles qui ont des échéances de trois mois ou moins, ils sont constitués de dépôts en dollars canadiens dans une banque à charte canadienne rapportant un taux d'intérêt moyen pondéré de 1,84 % (1,79 % en 2019).

### (b) Placements

Dans sa politique de placements, l'Administration s'est fixé comme objectif de maximiser le taux de rendement dans un portefeuille de bons garantis par le gouvernement du Canada.

### (c) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimative des immobilisations. La durée de vie s'établit comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Bâtiments	20 ans
Mobilier	10 ans
Améliorations locatives	Le moindre de la durée du bail ou de la durée de vie des améliorations locatives
Matériel informatique et de communication	Jusqu'à 5 ans

Les modes d'amortissement, durées de vie estimatives et valeurs résiduelles sont examinés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement. Les projets en cours de réalisation ne sont pas amortis.

**(d) Immobilisations incorporelles**

Les logiciels sont comptabilisés au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimative des immobilisations. La durée de vie s'établit comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Logiciels	Jusqu'à 5 ans

Les modes d'amortissement, durées de vie estimatives et valeurs résiduelles sont examinés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement. Les projets en cours de réalisation ne sont pas amortis.

**(e) Actif au titre de droits d'utilisation et obligations locatives**

L'Administration évalue si un contrat contient ou non un contrat de location dès son entrée en vigueur. Elle comptabilise un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative correspondante pour tout contrat de location dans lequel elle est le locataire, sauf pour ce qui est des contrats à court terme (définis comme étant des contrats d'une durée totale de 12 mois ou moins) et des contrats qui portent sur des éléments de faible valeur monétaire. Les actifs au titre de droits d'utilisation et les obligations locatives sont comptabilisés à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût, diminués du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de toute réévaluation des obligations. Le coût comprend le montant de l'obligation locative qui a été comptabilisé, les paiements de location effectués à l'entrée en vigueur du contrat ou avant cette date, diminué de tout incitatif à la location reçu et de tous les coûts directs initiaux.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont amortis selon la méthode linéaire comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Bâtiment	Le moindre de la durée du bail ou de la durée de vie du bâtiment

L'obligation locative est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas versés à la date d'entrée en vigueur, actualisée au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut être facilement déterminé, l'Administration utilise le taux d'emprunt marginal. L'obligation locative est par la suite réévaluée lorsqu'il y a modification des paiements de location futurs découlant d'une modification d'un index ou d'un taux, ou si l'Administration modifie son évaluation quant à savoir si elle exercera son option de prolongation ou de fin du contrat.

L'actif au titre de droits d'utilisation et l'obligation locative sont présentés en tant que postes distincts dans l'état de la situation financière.

**(f) Prestations de retraite**

Les employés de l'Administration sont couverts par le régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Les salariés et l'Administration doivent verser des cotisations pour couvrir le coût actuel du service. En vertu de la législation en vigueur, l'Administration n'est pas tenue, ni légalement ni implicitement, de verser des cotisations supplémentaires à l'égard de service passé ou pour combler les insuffisances du régime. Par conséquent, les cotisations sont imputées aux résultats de l'exercice au cours duquel le salarié a rendu les services et représentent la totalité des obligations de l'Administration découlant du régime de retraite.

**(g) Indemnités de départ**

Les employés ont droit à des indemnités de départ tel que le prévoient les conventions collectives et les conditions d'emploi. Le coût des indemnités de départ auxquelles ont droit les employés est comptabilisé chaque année sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées au prorata des années de service reconnu, ainsi que d'après les hypothèses et meilleures estimations de la direction portant sur différents facteurs comme le taux d'actualisation, les augmentations salariales, l'inflation, l'âge des employés au moment de leur retraite, et autres facteurs. Les gains (pertes) actuariels sont inscrits aux autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être reclassés dans les résultats dans le futur.

Le coût des indemnités est déterminé en tenant compte du coût des avantages sociaux des employés pour l'exercice en cours, des frais d'intérêt sur les obligations au titre des prestations et des gains ou pertes actuariels pendant l'exercice. Le temps de service moyen restant pour les employés actifs couverts par le régime est de 7,6 ans (8,3 ans au 31 décembre 2019). La date d'évaluation est le 31 décembre.

**(h) Prestations de décès des employés retraités**

Une indemnité en cas de décès a été accordée aux employés qui ont pris leur retraite avant 1999. Les coûts liés à cette indemnisation sont comptabilisés chaque année sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées. Les gains (pertes) actuariels sont inscrits aux autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être reclassés dans les résultats dans le futur.

Les coûts annuels de cet avantage comprennent les montants d'indemnité versés et la variation de la provision actuarielle au cours de l'année, desquelles sont soustraites les cotisations des retraités. Il y a présentement 12 participants (15 au 31 décembre 2019) à ce régime fermé, dont l'âge moyen est de 88 ans (88 au 31 décembre 2019), et la moyenne des prestations de décès est de 15 300 \$ au 31 décembre 2020 (15 000 \$ au 31 décembre 2019). Le régime prévoit également une prestation fixe de 2 000 \$ (au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019) en cas de décès du conjoint, qui touche 9 participants (11 au 31 décembre 2019).

**(i) Avantages sociaux du personnel**

Les avantages sociaux à court terme du personnel de l'Administration, qui comprennent les congés rémunérés, sont évalués sur une base non actualisée et sont comptabilisés à mesure que les services sont rendus.

**(j) Effets de la variation du taux de change des devises**

Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de l'état de la situation financière. Les produits et les charges libellés en devises sont pour leur part convertis en dollars canadiens selon les taux de change mensuels moyens. Tous les gains et pertes de change sont inscrits au titre des intérêts et autres produits du résultat net de l'exercice.

**(k) Constatation des produits**

Les produits sont constatés une fois que le contrôle est transféré. L'Administration estime que le contrôle des services de pilotage est exercé à un moment précis, soit lorsque le pilote affecté à un navire a terminé son affectation ou lorsque l'affectation est annulée. Les produits tirés des services de bateaux-pilotes sont comptabilisés au moment de la prestation des services. Les intérêts et autres produits sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif au moment où ils sont gagnés.

En vertu de l'article 34 de la *Loi sur le pilotage*, tout intéressé peut déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada (OTC) s'il a des raisons de croire que les droits de pilotage proposés nuisent à l'intérêt public tel qu'énoncé à l'article 5 de la *Loi sur les transports au Canada*. Les droits de pilotage sous avis d'opposition ne seront pas constatés comme produits tant que l'OTC n'aura pas rendu une décision à ce sujet.

## (I) Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés ou désignés dans l'une ou l'autre des trois catégories suivantes :

- Coût amorti ;
- Juste valeur par le biais du résultat net (JVBRN) ;
- Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVAERG).

La catégorie est déterminée au moment de l'évaluation initiale et dépend de la nature et de l'objectif de l'actif. L'Administration possède des actifs financiers uniquement de la catégorie coût amorti.

### (i) *Coût amorti – Méthode applicable à la trésorerie, équivalent de trésorerie, comptes clients et autres créances et placements*

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il répond aux deux conditions ci-après et qu'il n'est pas désigné comme étant évalué à la JVBRN :

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels.
- Les dispositions du contrat de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur. La juste valeur lors de la comptabilisation initiale comprend les coûts de transaction attribués directement à l'acquisition des instruments financiers. Après la comptabilisation initiale, les actifs financiers classés dans cette catégorie sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements et encaissements de trésorerie futurs estimés sur la durée de vie prévue de l'actif financier de manière à obtenir sa valeur comptable. Pour calculer le taux d'intérêt effectif, l'Administration estime les flux de trésorerie futurs en prenant en considération toutes les modalités contractuelles de l'instrument financier. Les charges d'intérêts sont présentées sous la rubrique Intérêt et autres produits dans l'état du résultat net et du résultat global.

### (ii) *Baisse de valeur des actifs financiers autres que ceux évalués à la juste valeur*

Les actifs financiers sont passés en revue à la fin de chaque exercice afin de déterminer s'il existe des indications de baisse de valeur. Un actif financier a perdu de la valeur lorsqu'il existe des preuves tangibles que les flux de trésorerie futurs qui y sont associés ont été perturbés à la suite d'un ou de plusieurs événements survenus après l'évaluation initiale de l'actif.

Les preuves tangibles de baisse de valeur peuvent comprendre :

- Difficulté financière importante de l'émetteur ou de la contrepartie ;
- Défaut ou défaillance de paiement des intérêts ou du capital ;
- Probabilité que l'emprunteur fera faillite ou procédera à une réorganisation financière.

La valeur comptable de tous les actifs financiers, à l'exception des créances, est directement réduite de toute baisse de valeur. La valeur comptable des créances est réduite par le biais d'un compte de réserve pour créances irrécouvrables. Lorsqu'une créance est considérée comme irrécouvrable, elle est radiée du compte de réserve. Le recouvrement d'un montant qui avait été considéré comme irrécouvrable est crédité au compte de réserve. Les variations de la valeur comptable du compte de réserve sont comptabilisées au résultat net.

Pour évaluer la perte de valeur des comptes clients et autres créances, l'Administration applique une méthode simplifiée de calcul des corrections de valeur pour perte de crédit attendue. Par conséquent, elle ne suit pas l'évolution de son risque de crédit mais comptabilise plutôt une déduction pour perte, fondée sur les pertes de crédit historiques à chaque date de rapport. L'Administration a ainsi établi une matrice de provision basée sur son historique de pertes, laquelle est rajustée selon des facteurs prospectifs spécifiques aux créances et au contexte économique.

**(iii) Décomptabilisation d'actifs financiers**

Un actif financier est décomptabilisé lorsque l'une ou l'autre des situations suivantes survient :

- Le droit contractuel sur les flux de trésorerie associés à l'actif financier vient à l'échéance ;
- L'Administration transfère à une autre entité l'actif financier et en substance tous les risques et bénéfices qui y sont associés.

**(m) Passifs financiers**

Les passifs financiers sont classés soit à titre de passifs à la JVBRN ou au coût amorti. L'Administration classe ses passifs financiers au coût amorti, sauf si elle a désigné des passifs comme évalués à la JVBRN ou si elle est tenue d'évaluer des passifs à la JVBRN.

**(i) Coût amorti – Méthode applicable aux autres créditeurs et charges à payer et salaires et avantages sociaux à payer**

Les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, après déduction des frais de transaction, et sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, et les charges d'intérêts sont comptabilisées selon le rendement réel.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un passif financier et de l'allocation des charges d'intérêt sur la période correspondante. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les versements d'intérêts estimés sur la durée de vie prévue du passif financier, ou, le cas échéant, sur une période plus courte, à la valeur comptable nette initiale.

L'Administration a classé ses autres créditeurs et charges à payer, de même que les salaires et avantages sociaux à payer à titre de passifs financiers au coût amorti. En raison de leur nature à court terme, on estime que la valeur de ces comptes se rapproche de leur juste valeur.

**(ii) Décomptabilisation de passifs financiers**

L'Administration décomptabilise un passif financier seulement lorsque ses obligations relatives à ce passif sont exécutées, annulées ou venues à expiration.

**(n) Échange de services**

Les échanges de services sont comptabilisés à la juste valeur estimative des biens ou services reçus. Les produits provenant des échanges de services sont comptabilisés lorsque les services concernés sont rendus. Les charges résultant des échanges de services sont comptabilisées au cours de la période où ces biens ou services sont fournis par des tiers.

## 5. Estimations comptables critiques et recours au jugement

La préparation des états financiers exige de la direction qu'elle fasse des estimations, formule des jugements et pose des hypothèses qui ont une incidence sur l'application de politiques, sur la valeur des actifs et passifs déclarés, et sur les produits et les charges. Les estimations, ainsi que les hypothèses qui y sont associées, sont fondées sur l'expérience historique et sur différents autres facteurs qui semblent raisonnables dans les circonstances. Les résultats obtenus servent à formuler des jugements quant à la valeur comptable des actifs et des passifs; cette valeur n'est pas toujours évidente si on se base sur d'autres sources. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont analysées de façon continue. Les révisions des estimations sont comptabilisées dans la période pendant laquelle l'estimation est révisée, si la révision touche seulement cette période, ou dans la période de la révision et les périodes ultérieures, si la révision touche à la fois cette période et les périodes ultérieures.

Les jugements formulés par la direction dans l'application des IFRS qui ont une incidence importante sur les états financiers et les estimations, et qui risquent de nécessiter un ajustement important au cours de l'exercice financier courant et de l'exercice subséquent sont discutés ci-dessous.

### (a) Estimations comptables importantes

Les estimations comptables importantes sont des estimations et des hypothèses de la direction qui peuvent avoir comme conséquence des ajustements importants de la valeur comptable des actifs et des passifs dans un délai d'un an.

#### *Indemnités de départ et prestations de décès des employés*

L'Administration a retenu les services d'un actuaire de tierce partie pour évaluer la juste valeur des indemnités de départ du personnel et des prestations de décès des retraités. Ces obligations sont évaluées au 31 décembre de chaque année.

#### *Taux d'amortissement*

Se reporter aux notes 4(c), 4(d) et 4(e) pour connaître la durée de vie estimative maximale des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles, et de l'actif au titre de droits d'utilisation.

### (b) Jugements comptables importants

Les jugements comptables importants sont des politiques comptables reconnues comme complexes ou qui comprennent des jugements ou des évaluations subjectives. La direction n'a formulé aucun jugement comptable important dans la préparation des présents états financiers.

## 6. Instruments financiers

### Gestion des risques

Par le biais de ses actifs et passifs financiers, l'Administration est exposée aux risques suivants dans l'utilisation d'instruments financiers : risque de crédit, risque de liquidité et risque lié au marché. L'Administration gère l'exposition à ces risques sur une base permanente.

### Risque de crédit

Le risque de crédit associé aux instruments financiers réside dans la possibilité que l'émetteur d'instrument financier ne puisse pas remplir ses obligations.

La valeur comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et à long terme et des comptes clients et autres créances représente le risque de crédit maximal.



Les comptes clients et autres créances de l'Administration avaient une valeur comptable de 6 571 659 \$ en date du 31 décembre 2020 (5 434 477 \$ au 31 décembre 2019). Il n'y a pas de concentration de créances chez un client en particulier. Au 31 décembre 2020, 2,4 % des comptes débiteurs (0,5 % au 31 décembre 2019) étaient en souffrance depuis plus de 90 jours, alors que 77 % étaient courants (93 % au 31 décembre 2019) ou en souffrance depuis moins de 30 jours. Par le passé, l'Administration n'a pas subi de pertes significatives en raison de créances irrécouvrables. La provision pour créances douteuses était néant aux 31 décembre 2020 et 2019.

Le risque de crédit lié à la trésorerie est minime car ces actifs sont détenus par une banque à charte canadienne. Le risque de crédit lié aux équivalents de trésorerie et aux placements à court terme et à long terme est minime car ces actifs sont tous sous forme de dépôts chez des membres de l'Association canadienne des paiements, ou de bons ou autres obligations garantis par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne.

### **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que l'Administration ne puisse s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. L'Administration doit assurer le financement autonome de ses activités et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires; elle dépend donc de ses sources de financement, emprunts et flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation pour combler ses besoins en financement. Elle gère ce risque en surveillant constamment ses flux de trésorerie réels et projetés. De plus, elle dispose d'une facilité de crédit renouvelable de 5 millions de dollars auprès d'une banque à charte canadienne qui lui assure un fonds de roulement. Le taux d'intérêt est équivalent au taux préférentiel de la banque. Le ministre des Finances autorise ce montant. Cette facilité de crédit est disponible au besoin et est renouvelée annuellement. Au 31 décembre 2020, aucun montant ne figurait à la marge de crédit (néant au 31 décembre 2019). Pendant l'exercice financier 2020, les frais d'intérêt ont été de 0 \$ (0 \$ en 2019). L'Administration a pris des mesures pour obtenir une marge de crédit afin de répondre à ses obligations financières. Aux 31 décembre 2020 et 2019, les passifs financiers de l'Administration n'étaient constitués que des salaires et avantages sociaux et des autres créditeurs et charges à payer.

Les passifs financiers de l'Administration avaient une valeur comptable de 16 990 118 \$ au 31 décembre 2020 (17 129 206 \$ au 31 décembre 2019), et ses salaires et avantages sociaux et autres créditeurs et comptes à payer étaient à 100 % courants (100 % au 31 décembre 2019) ou en souffrance depuis moins de 90 jours.

### **Risque lié au marché**

Le risque lié au marché est le risque que les variations des prix du marché, comme les taux de change des devises et les taux d'intérêt, portent atteinte aux produits de l'Administration ou à la valeur de ses instruments financiers.

#### **(a) Risque de taux d'intérêt**

Les équivalents de trésorerie et les placements de l'Administration sont composés d'un portefeuille de placements à court terme et à long terme facilement encaissables. La direction estime que le risque de taux d'intérêt est minime.

#### **(b) Risque de change et autres risques**

L'Administration n'est présentement exposée à aucun risque de change significatif ni à d'autres risques.

### **Justes valeurs**

Les instruments financiers qui sont comptabilisés à la juste valeur sont ultérieurement évalués au coût amorti et regroupés en une hiérarchie basée sur la mesure dans laquelle la juste valeur est observable. Les différents niveaux ont été hiérarchisés comme suit : Niveau 1, les évaluations de la juste valeur sont dérivées des prix non ajustés, cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques; Niveau 2, les évaluations de la juste valeur sont dérivées de données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement; Niveau 3, les évaluations de la juste valeur sont dérivées à partir de techniques d'évaluation comprenant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables du marché.

## 7. Immobilisations corporelles

	Bâtiments	Mobilier	Améliorations locatives	Matériel informatique et de communication	Projets en cours de réalisation	Total
<b>Coût</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	190 260 \$	239 487 \$	210 280 \$	499 030 \$	– \$	1 139 057 \$
Acquisitions	165 399	11 346	–	39 568	–	216 313
Sorties	–	–	–	(39 285)	–	(39 285)
Transferts	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2019	355 659 \$	250 833 \$	210 280 \$	499 313 \$	– \$	1 316 085 \$
Acquisitions	2 173	27 110	37 523	18 324	–	85 130
Sorties	–	(17 505)	(5 170)	–	–	(22 675)
Transferts	–	–	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>357 832 \$</b>	<b>260 438 \$</b>	<b>242 633 \$</b>	<b>517 637 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 378 540 \$</b>
<b>Amortissement cumulé</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	58 540 \$	146 858 \$	130 656 \$	243 701 \$	– \$	579 755 \$
Amortissement dans l'année	15 859	16 927	16 628	128 409	–	177 823
Sorties	–	–	–	(39 285)	–	(39 285)
Transferts	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2019	74 399 \$	163 785 \$	147 284 \$	332 825 \$	– \$	718 293 \$
Amortissement dans l'année	15 967	20 759	25 130	128 553	–	190 409
Sorties	–	(17 505)	(5 170)	–	–	(22 675)
Transferts	–	–	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>90 366 \$</b>	<b>167 039 \$</b>	<b>167 244 \$</b>	<b>461 378 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>886 027 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>						
Au 31 décembre 2019	281 260 \$	87 048 \$	62 996 \$	166 488 \$	– \$	597 792 \$
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>267 466 \$</b>	<b>93 399 \$</b>	<b>75 389 \$</b>	<b>56 259 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>492 513 \$</b>

## 8. Immobilisations incorporelles

	Logiciels	Projets en cours de réalisation	Total
<b>Coût</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	505 880 \$	50 000 \$	555 880 \$
Acquisitions	48 711	–	48 711
Sorties	–	–	–
Transferts	50 000	(50 000)	–
Au 31 décembre 2019	604 591 \$	– \$	604 591 \$
Acquisitions	16 168	–	16 168
Sorties	–	–	–
Transferts	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>620 759 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>620 759 \$</b>
<b>Amortissement cumulé</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	249 870 \$	– \$	249 870 \$
Amortissement dans l'année	104 876	–	104 876
Sorties	–	–	–
Transferts	–	–	–
Au 31 décembre 2019	354 746 \$	– \$	354 746 \$
Amortissement dans l'année	108 488	–	108 488
Sorties	–	–	–
Transferts	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>463 234 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>463 234 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>			
Au 31 décembre 2019	249 845 \$	– \$	249 845 \$
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>157 525 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>157 525 \$</b>

## 9. Actifs au titre de droits d'utilisation

L'Administration a comptabilisé un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative pour le contrat de location de son siège social en date du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

	Bâtiments	Total
<b>Coût</b>		
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	340 752 \$	340 752 \$
Réévaluation	7 698	7 698
Reclassement de l'incitatif à la location différé	(39 004)	(39 004)
Au 31 décembre 2019	309 446 \$	309 446 \$
Réévaluation	5 100	5 100
Acquisitions	–	–
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>314 546 \$</b>	<b>314 546 \$</b>
<b>Amortissement cumulé</b>		
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	–	–
Amortissement dans l'année	60 747	60 747
Au 31 décembre 2019	60 747 \$	60 747 \$
Amortissement dans l'année	61 996	61 996
Acquisitions	–	–
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>122 743 \$</b>	<b>122 743 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>		
Au 31 décembre 2019	248 699 \$	248 699 \$
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>191 803 \$</b>	<b>191 803 \$</b>

## 10. Dette et découvert bancaire

La dette et le découvert bancaire étaient de 0 \$ aux 31 décembre 2020 et 2019.

## 11. Placements

La trésorerie était classée de niveau 1 en date des 31 décembre 2020 et 2019 alors qu'à ces mêmes dates les équivalents de trésorerie et les placements étaient classés de niveau 2. L'Administration ne détenait aucun instrument financier de niveau 3 en date du 31 décembre 2020 ou du 31 décembre 2019.

La juste valeur des placements de niveau 2 a été obtenue de courtiers indépendants et est fondée sur les cours du marché à la date de clôture de l'exercice financier.

Au 31 décembre 2020	Juste valeur			Total
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Obligations à court terme	-\$	-\$	-\$	-\$
Obligations à long terme	-	-	-	-
<b>Total des placements</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>

Au 31 décembre 2019	Juste valeur			Total
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Obligations à court terme	-\$	1 078 999 \$	-\$	1 078 999 \$
Obligations à long terme	-	-	-	-
<b>Total des placements</b>	<b>-\$</b>	<b>1 078 999 \$</b>	<b>-\$</b>	<b>1 078 999 \$</b>

Les intérêts créditeurs au cours de l'année ont totalisé 11 256 \$ (64 768 \$ en 2019). Les taux de rendement annualisés sur ces placements durant la période ont varié de 1,80 % à 1,88 %.

## 12. Régime de retraite

Tous les employés de l'Administration participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées établi aux termes de la législation et administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations sont requises de la part des salariés et de l'Administration. Le président du Conseil du Trésor du Canada établit les cotisations de l'employeur, lesquelles représentent un multiple des cotisations des employés. Le taux de cotisation général au terme de l'exercice financier était de 1,01 \$ dans le cas des employés embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013, et de 1,00 \$ dans le cas des employés embauchés après le 31 décembre 2012 (1,01 \$ et 1,00 \$ respectivement en 2019) pour chaque dollar versé par l'employé. Si le salaire annuel d'un employé est supérieur à 173 000 \$ (169 300 \$ en 2019), la portion du salaire excédant ce montant est assujettie à une cotisation de 3,80 \$ (3,79 \$ en 2019) pour chaque dollar versé par l'employé. Le tableau suivant indique les cotisations au cours de l'exercice :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Administration	1 142 450 \$	1 216 169 \$
Employés	1 240 490	1 199 352
Total des cotisations	2 382 940 \$	2 415 521 \$

Le gouvernement du Canada est tenu par la loi de verser les prestations associées au Régime. Les prestations de retraite s'accumulent habituellement sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par le salaire moyen des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pension du Canada et du Régime des rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

L'Administration estime que les cotisations au régime s'élèveront à 1 401 372 \$ en 2021.

## 13. Avantages sociaux du personnel

### a) Indemnités de départ

Des indemnités de départ sont versées à tous les employés actuels en vertu des conventions collectives et contrats de travail en vigueur. Les coûts associés à cet avantage sont assumés entièrement par l'Administration. Ce régime est sans capitalisation et n'exige aucune cotisation des employés. Aux fins de sa comptabilité, l'Administration évalue ses obligations à l'égard des indemnités de départ le 31 décembre de chaque année. La moyenne pondérée de la maturité de régime était de 3,7 années au 31 décembre (5,0 années au 31 décembre 2019). Le régime est sensible à une hypothèse actuarielle importante, soit le taux d'actualisation. Une diminution de 1 % du taux d'actualisation ferait augmenter de 92 000 \$ l'obligation au titre des prestations définies en date du 31 décembre, alors qu'une augmentation de 1 % du taux ferait diminuer cette obligation de 82 800 \$.

Dans le cadre des négociations collectives et des modifications aux conditions d'emploi, l'accumulation d'indemnités de départ en vertu du programme de prestations de fin d'emploi a cessé pour certains employés en 2012, et pour le groupe restant cette accumulation a cessé en 2013. Un seul groupe d'employés a continué d'accumuler des indemnités de départ additionnelles jusqu'au terme de leur emploi. Dans le cadre des négociations de renouvellement des conventions collectives tenues en 2018, l'accumulation d'indemnités de départ additionnelles en vertu de ce programme a pris fin le 31 mars 2018. À l'exception des pilotes, tous les employés ont reçu en entier la valeur des indemnités. Pour ce qui est des pilotes, l'indemnité de départ sera versée à la fin de leur emploi. Ces modifications ont été prises en compte dans le calcul des obligations non réglées au titre des indemnités de départ.

La méthode utilisée pour déterminer le taux d'actualisation n'a pas changé en 2020 et est basée sur les prévisions de flux de trésorerie et sur une courbe de rendement.

À la date de l'état de la situation financière, les informations au sujet du régime sont les suivantes :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>RAPPROCHEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Obligation au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	2 168 800 \$	2 168 200 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-	-
Coût financier	58 200	73 600
Prestations payées	(182 800)	(131 600)
Réduction	-	-
Perte (gain) actuarielle	230 300	58 600
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 274 500 \$	2 168 800 \$
<b>COMPOSANTES DES CHARGES CONSTATÉES AU RÉSULTAT NET</b>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	- \$	- \$
Coût financier	58 200	73 600
Réduction	-	-
Total des charges constatées au résultat net	58 200 \$	73 600 \$
<b>ANALYSE DES GAINS OU PERTES ACTUARIELS</b>		
Changement des hypothèses liées à l'expérience	147 400 \$	- \$
Changements dans les hypothèses financières	82 900	58 600
Changements dans les hypothèses démographiques	-	-
Perte (gain) actuarielle	230 300 \$	58 600 \$
<b>CLASSEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Partie courante	292 100 \$	247 600 \$
Partie non courante	1 982 400	1 921 200
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 274 500 \$	2 168 800 \$
<b>HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS L'ÉVALUATION ACTUARIELLE</b>		
Taux d'actualisation	1,80 %	2,80 %
Taux d'augmentations salariales estimés	2,00 % - 2,50 %	2,00 % - 3,00 %
Âge à la retraite	65 ou âge actuel si plus âgé	65 ou âge actuel si plus âgé

L'Administration estime qu'aucune cotisation ne sera versée au régime en 2021.

## b) Prestations de décès des employés retraités

Des prestations de décès sont versées à un groupe restreint d'employés qui ont pris leur retraite avant 1999, de même qu'à leur conjoint. Ce régime est sans capitalisation et exige une cotisation mensuelle de 1,90 \$ par tranche de 1 000 \$ de couverture de la part des retraités.

Aux fins de sa comptabilité, l'Administration évalue ses obligations à l'égard du régime de prestations de décès des employés retraités le 31 décembre de chaque année. La moyenne pondérée de la maturité de régime était de 5,9 années au 31 décembre (6,1 ans au 31 décembre 2019). Le régime est sensible à une hypothèse actuarielle importante, soit le taux d'actualisation. Une diminution de 1 % du taux d'actualisation ferait augmenter de 9 200 \$ l'obligation au titre des prestations définies en date du 31 décembre, alors qu'une augmentation de 1 % du taux ferait diminuer cette obligation de 8 400 \$.

La méthode utilisée pour déterminer le taux d'actualisation n'a pas changé en 2020 et est basée sur les prévisions de flux de trésorerie et sur une courbe de rendement.

À la date de l'état de la situation financière, les informations au sujet du régime sont les suivantes :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>RAPPROCHEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Obligation au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	174 800 \$	171 300 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-	-
Coût financier	4 500	5 900
Prestations payées	(43 800)	(13 000)
Contributions des employés retraités	4 900	5 500
Perte (gain) actuarielle	7 600	5 100
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	148 000 \$	174 800 \$
<b>COMPOSANTES DES CHARGES CONSTATÉES AU RÉSULTAT NET</b>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	- \$	- \$
Coût financier	4 500	5 900
Total des charges constatées au résultat net	4 500 \$	5 900 \$
<b>ANALYSE DES GAINS OU PERTES ACTUARIELS</b>		
Changement des hypothèses liées à l'expérience	(1 600) \$	- \$
Changements dans les hypothèses financières	9 200	5 100
Changement dans les hypothèses démographiques	-	-
Perte (gain) actuarielle	7 600 \$	5 100 \$
<b>CLASSEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Partie courante	15 700 \$	14 900 \$
Partie non courante	132 300	159 900
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	148 000 \$	174 800 \$
<b>HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS L'ÉVALUATION ACTUARIELLE</b>		
Taux d'actualisation	1,80 %	2,90 %

L'Administration estime qu'aucune cotisation ne sera versée au régime en 2021.



## 14. Obligation locative

L'obligation locative de l'Administration s'établit comme suit :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Contrat de location du siège social à Cornwall : Payable par versements mensuels comprenant les intérêts au taux de 3,95 %, amorti sur 5 ans et prenant fin le 31 janvier 2024	208 108 \$	274 304 \$
<b>Partie courante</b>	<b>72 905</b>	66 470
<b>Partie non courante</b>	<b>135 203</b>	207 834
<b>Valeur comptable à la fin de la période</b>	<b>208 108 \$</b>	274 304 \$

Les frais d'intérêt pour le contrat de location en 2020 ont totalisé 5 694 \$.

## 15. Droits de pilotage sous avis d'opposition

Le 10 février 2020, l'OTC a reçu un avis d'opposition à certains droits de pilotage proposés par l'Administration en 2020. En mars 2020, les deux parties ont convenu de résoudre par la médiation le problème soulevé dans l'avis, mais n'ont pas été en mesure d'en arriver à une solution par le biais du processus de médiation, qui a eu lieu en juillet 2020. Le 16 novembre 2020, l'OTC a informé les deux parties que la question serait renvoyée à l'arbitrage et a demandé à l'Administration de produire et déposer des renseignements et des documents additionnels en décembre 2020. À l'heure actuelle, l'OTC étudie toujours la question et une décision n'est pas attendue dans un avenir proche quant à savoir si les droits de pilotage faisant l'objet de l'avis d'opposition seront acceptés tels que publiés ou s'ils seront rejetés.

Étant donné que le montant de la contrepartie dépend principalement de facteurs sur lesquels l'Administration n'exerce pas d'influence et que cette dernière n'a aucune expérience historique en matière d'avis d'opposition aux droits de pilotage, elle n'est pas en mesure de raisonnablement prévoir l'issue de cet avis. Tenant compte de cette incertitude à prévoir l'issue de la décision et de son incapacité à estimer raisonnablement la contrepartie de la décision de l'OTC, l'Administration a inscrit tous les droits de pilotage sous avis d'opposition, ainsi que les intérêts applicables, comme un passif à court terme sous « Droits de pilotage sous avis d'opposition » dans l'État de la situation financière, vu la possibilité qu'elle doive rembourser aux clients tous les droits de pilotage rejetés.

## 16. Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration peut faire l'objet de diverses réclamations ou procédures judiciaires. Elle estime toutefois que le règlement final de ces réclamations n'aura pas d'incidence importante sur ses états financiers.

## 17. Gestion du capital

Le capital de l'Administration est constitué de ses capitaux propres, soit le déficit accumulé de 2 836 384 \$ (1 788 795 \$ en 2019).

L'Administration est assujettie aux dispositions sur la gestion financière et la responsabilité de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui impose des restrictions relativement aux emprunts et aux investissements. Elle doit recevoir chaque année la permission du ministre des Finances pour contracter des emprunts.

L'Administration considère la gestion de ses capitaux propres comme étant le résultat d'une gestion prudente de ses produits, charges, actifs, passifs et opérations financières générales, de façon à s'assurer qu'elle atteint efficacement ses objectifs. Les tarifs des droits de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des activités de l'Administration tel qu'exigé par la *Loi sur le pilotage*.

Il n'y a eu aucun changement dans la méthode de l'Administration de gérer son capital au cours de l'exercice.

## 18. Droits de pilotage

Le tableau qui suit présente les droits de pilotage ventilés selon la source de revenus en 2020 et 2019.

	<b>31 décembre 2020</b>	31 décembre 2019
Droits de pilotage de base	<b>33 794 807 \$</b>	35 531 116 \$
Accostages et appareillages	<b>2 145 922</b>	1 307 922
Retards et retenues	<b>255 929</b>	640 791
Annulations	<b>286 255</b>	293 013
Transferts de pilotes	<b>323 408</b>	318 559
Droits de bateau-pilote	<b>795 604</b>	185 900
Droits pour poursuite du voyage	<b>3 132 250</b>	-
Perception de frais administratifs par Transports Canada	<b>157 869</b>	-
Droits supplémentaires	<b>2 008 087</b>	1 861 899
Droits de pilotage sous avis d'opposition	<b>(5 012 208)</b>	-
Total des droits de pilotage	<b>37 887 923 \$</b>	40 139 200 \$

Les droits de pilotage sous avis d'opposition comprennent (i) l'augmentation générale de 3 % des droits de pilotage de base, des droits de retards et retenues, et des droits d'annulations, (ii) la standardisation des droits pour accostages et appareillages, et (iii) l'introduction d'un droit pour la poursuite du voyage.

## 19. Opérations entre apparentés

L'Administration est apparentée à tous les ministères, agences et sociétés d'État du gouvernement du Canada, leur propriétaire commun. Elle conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités aux mêmes conditions commerciales qui s'appliquent à des opérations entre parties non apparentées. Ces opérations sont comptabilisées à leur juste valeur. Autres que celles déjà divulguées dans les états financiers, les opérations entre apparentés ne sont pas significatives.

Rémunération du personnel occupant les postes clés

La rémunération des administrateurs et autres membres du personnel occupant des postes clés au cours des exercices financiers 2020 et 2019 comprenait les montants suivants :

	<b>31 décembre 2020</b>	31 décembre 2019
Rémunération et avantages sociaux du personnel à court terme	<b>667 094 \$</b>	670 404 \$
Avantages sociaux postérieurs à l'emploi	<b>73 024</b>	64 208
	<b>740 118 \$</b>	734 612 \$

## 20. Engagements

En date de l'état de sa situation financière, l'Administration a des engagements ayant trait à des services de bateaux-pilotes, des services de simulateur pour la formation des pilotes, un contrat de soutien pour son système de répartition, un contrat pour de la formation sur la gestion de la fatigue, et un contrat de location de iPad. Les paiements minimaux contractuels et de location à venir sont les suivants :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Moins d'un an	669 314 \$	674 245 \$
Entre un et cinq ans	805 256	1 331 238
Plus de cinq ans	1 320	1 760
	<b>1 475 890 \$</b>	<b>2 007 243 \$</b>

## 21. Opérations non monétaires

L'Administration a enregistré des produits provenant d'opérations non monétaires d'une valeur de 115 674 \$ (110 936 \$ en 2019) à titre de « Produits de bateaux-pilotes » et des charges non monétaires d'un montant de 115 674 \$ (110 936 \$ en 2019) à titre de « Services de bateaux-pilotes » dans l'état du résultat net et du résultat global. Les opérations non monétaires sont principalement des frais de bateaux-pilotes.

# Conseil d'administration



**1. Capitaine James Pound**  
Président

**2. Vered Kaminker**  
Présidente – Comité de gestion  
des risques

**3. Julie Mills**  
Présidente – Comité d'audit



**4. Josée-Christine Boilard**  
Présidente par intérim – Comité de régie  
et des ressources humaines

**5. Ginette Brindle**  
Administratrice

**6. Teena Fazio**  
Administratrice

# Haute direction



**1. Michèle Bergevin**  
Directrice générale

**2. Stéphane J.F. Bissonnette, CPA, CA**  
Directeur des finances

**3. Capitaine Diane Couture**  
Directrice des opérations

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE  
DES GRANDS LACS**

**SIÈGE SOCIAL**

202, rue Pitt, 2<sup>e</sup> étage  
Case postale 95  
Cornwall (Ontario)  
K6H 5R9

Téléphone : 613 933-2991  
Télécopieur : 613 932-3793

**SITE WEB**

[glpa-apgl.com](http://glpa-apgl.com)

**CONCEPTION GRAPHIQUE**

Gauthier Designers

**PHOTOGRAPHIE**

Les photos dans le présent rapport  
ont été prises par des pilotes de  
l'Administration.

*This document is also available  
in English.*

