



Administration de pilotage
des Grands Lacs

Great Lakes Pilotage
Authority

Canada

Rapport annuel 2019



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 maritime sécuritaires et efficaces.

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants

2

Rapport du président et de la directrice générale

4

À propos de l'APGL

6

Examen des activités

10

Gouvernance

20

Rapport de gestion

24

États financiers

38

Conseil d'administration

64

Haute direction

64



Naviguer vers un avenir meilleur

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 complets de premier ordre.

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 d'environ 250 000 km² d'eaux navigables.

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

La prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans les Grands Lacs comporte son lot de défis, notamment un trafic maritime en augmentation constante, des préoccupations environnementales grandissantes et un manque de pilotes. Nous nous efforçons de relever ces défis tout en maintenant le cap vers l'excellence et l'amélioration continue de notre organisation.

Faits saillants

10 093
affectations

15 % de plus qu'en 2018

285
jours de navigation

7 jours de plus qu'en 2018

40,5 M\$
produits

14 % de plus qu'en 2018

59,1
pilotes
équivalents
à temps plein

11 % de plus qu'en 2018

99,9 %
affectations
sans incident

0 incident majeurs,
8 incidents mineurs

2019 en un coup d'œil

	2019	2018	2017	2016	2015
INDICATEURS FINANCIERS CLÉS (EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS)					
Produits	40,5	35,4	30,3	25,9	25,5
Coûts d'exploitation directs	37,9	31,6	25,9	23,4	22,5
Marge sur coûts variables	2,6	3,8	4,4	2,5	3,0
Autres coûts d'exploitation	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8
Coûts administratifs	2,0	1,7	1,8	1,5	1,6
Résultat global (perte)	(1,3)	0,3	0,8	(0,8)	(0,4)

STATISTIQUES OPÉRATIONNELLES CLÉS

Nombre total d'affectations	10 093	8 798	7 636	7 020	7 166
Pourcentage d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %	99,9 %
Coût par affectation	4 135 \$	3 972 \$	3 878 \$	3 809 \$	3 615 \$
Heures de retard aux navires dues au manque de pilotes	8 166	6 850	2 856	2 206	3 199
Nombre d'employés (équivalent temps plein) pendant l'année					
Pilotes	59,1	54,7	53,6	51,4	52,5
Apprentis-pilotes	8,2	8,2	6,9	8,1	3,5
Répartiteurs	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Employés de bureau	10,5	10,5	10,5	11,0	11,0
Total	86,8	82,4	80,0	79,5	76,0

Les résultats financiers sont émis selon les normes internationales d'information financière.
Les résultats financiers par ligne ont été reclassifiés de façon à refléter la présentation interne.

Rapport du président et de la directrice générale

Le 27 février 2020

L'honorable Marc Garneau, C.p., député

Ministre des Transports

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 2019.

L'APGL s'est relativement bien défendue en 2019, une année marquée à la fois par des défis et des changements à plusieurs égards. Bien que nous ayons enregistré des performances passablement modestes durant l'exercice, l'APGL maintient son engagement à améliorer sa prise de décisions et l'affectation de ses ressources, et à mieux composer avec les risques inhérents à son contexte opérationnel.

En 2019, l'APGL a poursuivi ses efforts pour réduire le déficit accumulé de 0,5 million \$, notamment par une hausse tarifaire générale de 3,95 %. Malgré des revenus de 40,5 millions \$, ce qui représente une augmentation de 14 % par rapport à 2018, nous avons inscrit une perte de 1,3 million \$ pour 2019, découlant principalement d'un manque de pilotes pour répondre à une hausse de la demande de services de pilotage.

Des événements liés aux changements climatiques ont aussi contribué à la baisse de rentabilité. L'année a commencé avec des conditions de glace extrêmes et la situation a perduré avec des niveaux d'eau sur le fleuve Saint-Laurent qui sont demeurés élevés jusqu'à la fin décembre et ce, afin de réduire les niveaux d'eau élevés sur le lac Ontario. Cela a donc rendu la navigation laborieuse, notamment en raison de navires devant se déplacer à plus basse vitesse, ayant pour effet de monopoliser davantage les pilotes et de réduire d'autant

leur disponibilité. La conjoncture a aussi augmenté la difficulté de transiter dans l'environnement de navigation déjà fort complexe de la Voie maritime du Saint-Laurent, qui comprend de nombreuses écluses, des eaux internationales et deux systèmes de gestion du trafic maritime indépendants.

Certains défis opérationnels ont été attribuables au manque de pilotes, un phénomène qui touche l'ensemble de l'industrie maritime. Pour l'APGL, cette situation de pénurie s'est traduite par des retards de navigation supérieurs à la moyenne et des coûts de main d'œuvre élevés liés à une surcharge de travail. En effet, l'APGL a eu du mal à répondre à l'augmentation des affectations de pilotage en 2019. Nous avons connu une hausse de 15 % par rapport à 2018, pour un total de 10 093 affectations, soit le plus grand nombre d'affectations depuis 1982. Notons que le nombre d'affectations de pilotage pour des navires canadiens a doublé, atteignant 2 556 navires comparativement à 1 267 en 2018. De plus, le nombre d'heures de retard des navires a augmenté de 19 %, atteignant 8 166 heures.

Conformément à son mandat de procurer des services de pilotage sécuritaires, fiables et économiques, l'APGL s'est efforcée de réduire les retards causés à des navires en autorisant un plus grand nombre d'heures supplémentaires que par le passé. Sur cet aspect, nous tenons à saluer le dévouement de nos pilotes; leur attitude positive et les sacrifices qu'ils ont dû faire pour répondre à l'accroissement du trafic ne sont pas passés inaperçus.

En dépit des affectations accrues et de la surcharge de travail des pilotes, nous sommes fiers de rapporter seulement huit incidents mineurs, se traduisant par un bilan de sécurité exemplaire de 99,9 % d'affectations sans incident, un résultat qui rappelle que la sécurité de la navigation demeure primordiale pour l'APGL.

Pour pallier au manque de pilotes, l'APGL a pris des mesures visant à augmenter les ressources de pilotage. Nous redoublons nos efforts en matière de recrutement et de formation, et nous comptons accueillir 10 apprentis-pilotes en 2020 comparativement à six en 2019. Pour contrer la surcharge de travail chez nos pilotes, l'APGL a mis en place un module de formation novateur en gestion de la fatigue; tous les pilotes auront suivi le premier cours avant le début de la saison de navigation de 2020.

Par ailleurs, nous avons négocié deux conventions collectives avec succès en 2019. La première, avec nos pilotes de la circonscription n° 1, a été ratifiée en juin 2019. La deuxième, avec les répartiteurs et préposés représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada, a fait l'objet d'une entente ratifiée à la fin de novembre 2019, à la suite d'une grève de 11 jours qui n'a pas causé d'interruption de service, puisque les pilotes ont reçu leurs affectations en temps opportun.

L'année a aussi été active pour la haute direction et le conseil d'administration de l'APGL, notamment avec l'arrivée d'un nouveau membre du conseil, Mme Ginette Brindle, et le départ au cours de l'été de la présidente, Mme Danièle Dion. Nous tenons d'ailleurs à souligner la contribution de Mme Dion à la tête du conseil et nous lui souhaitons un franc succès dans ses activités futures. Le capitaine James Pound a succédé à Mme Dion à titre de président par intérim. En outre, Mme Michèle Bergevin a été nommée directrice générale à la fin de février 2019. Elle emboîte le pas à une figure très connue de l'APGL, M. Robert Lemire, qui a pris sa retraite le 31 décembre 2018; sa remarquable carrière compte 33 ans au sein de l'APGL, dont 20 ans comme directeur général.

Parmi ses premières initiatives à titre de directrice générale, Mme Bergevin a lancé un projet d'optimisation organisationnelle visant à moderniser le fonctionnement de l'APGL, touchant notamment les procédés d'affaire, les systèmes et les ressources. Cet exercice mis sur pied en mai 2019 avec l'aide d'un consultant indépendant, a pour but d'assurer la réussite de l'APGL à long terme. L'avis des intervenants de l'industrie a été sollicité et une mise en œuvre progressive doit s'amorcer en 2020.

La révision de la *Loi sur le pilotage* demeure au centre de nos préoccupations. Sa promulgation en 2019 signale l'entrée en vigueur de plusieurs nouvelles dispositions au cours des prochaines années. L'APGL compte travailler en étroite collaboration avec Transports Canada pour concrétiser la nouvelle version de la loi.

En dernier lieu, nous voudrions remercier l'équipe entière de l'APGL pour son engagement et son appui durant cette période de transition. Tous les acteurs – pilotes, répartiteurs, préposés, gestionnaires et membres du conseil – ont su contribuer de façon notable, par leur loyauté, leur empressement ou leur souci de l'excellence, à aider l'APGL à remplir son objectif premier : fournir des services de pilotage sécuritaires, fiables et économiques dans la région des Grands Lacs.

Recevez, Monsieur le Ministre,
nos salutations distinguées.



Capitaine James Pound
Président du conseil par intérim



Mme 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, du Manitoba et du Québec, au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint Lambert. L'APGL compte parmi quatre administrations de même type au Canada, les autres étant chargées des régions de l'Atlantique, du Pacifique et des Laurentides.

L'APGL 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 ainsi poursuivi ses activités jusqu'au 1er octobre 1998. Ensuite, en vertu de la *Loi maritime*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, l'APGL a été établie à titre de société d'État indépendante.

Au nom du gouvernement du Canada, l'APGL dispense des services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans la région des Grands Lacs et au port de Churchill, au Manitoba, et 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 priorité absolue, 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, dans un cadre axé sur la sécurité et l'autonomie financière, un service de pilotage efficace dans la région dont elle est chargée.

Nos activités

SERVICE DE PILOTAGE SÛR

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

TARIFS

Nous fixons des droits de pilotage qui nous permettent d'être financièrement autonomes et qui, à notre avis, sont justes et raisonnables pour nos clients.

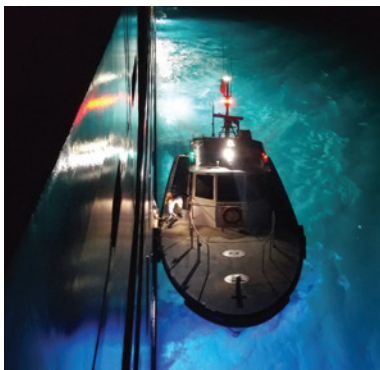
CERTIFICATS DE PILOTAGE

À titre d'organisme de réglementation responsable du pilotage dans la région des Grands Lacs, nous nous chargeons de la gestion et de la surveillance d'un système de certification qui permet aux capitaines et officiers de navire 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.

Description des activités

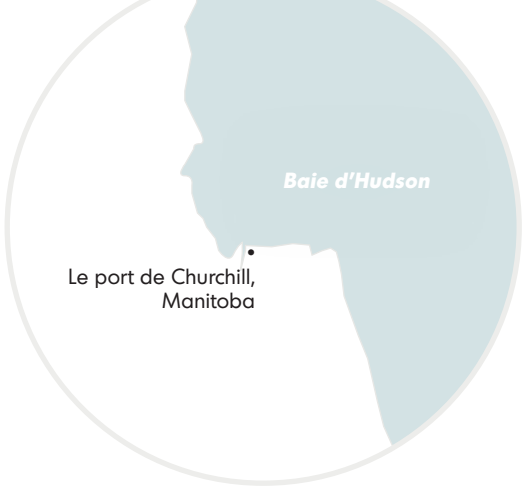
Pour assurer ce service, l'APGL affecte des pilotes, qu'elle embauche, aux navires qui entrent dans la région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Ce travail est effectué par l'entremise de centres de répartition et de bateaux-pilotes sous contrat avec l'APGL, ces deux interventions étant dirigées depuis l'administration centrale de pilotage à Cornwall, en Ontario.

L'APGL doit coordonner ses efforts et ses activités avec plusieurs autres organismes, notamment : la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui sont responsables d'assurer le fonctionnement des écluses et de maintenir des systèmes de contrôle de la navigation dans la région; la Garde côtière canadienne, qui est responsable de fournir des aides à la navigation, et; la *United States Coast Guard*, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.



Zone opérationnelle





**CIRCONSCRIPTION
INTERNATIONALE
N° 2 (INCLUANT LE
CANAL WELLAND)**

**CIRCONSCRIPTION
DU LAC ONTARIO**

**CIRCONSCRIPTION
INTERNATIONALE N° 1**

**CIRCONSCRIPTION
DE CORNWALL**



Examen des activités



Cap sur l'atteinte des objectifs

En 2019, l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) a poursuivi ses efforts de modernisation en vue de créer un milieu de travail plus dynamique et de mieux répondre aux défis futurs.

De plus, l'APGL a continué de faire face aux problématiques courantes, notamment l'imprévisibilité du trafic, les anomalies liées aux changements climatiques, les fluctuations en matière de capacité de pilotage et d'autres questions. En dépit des nombreux obstacles que nous devons surmonter bon an mal an, nous sommes déterminés à améliorer le rendement de l'organisation et à remplir nos objectifs stratégiques.

Les cinq priorités ci-dessous résument notre raison d'être et s'appliquent à différents degrés aux éléments sous examen dans cette section. Alors que nos principaux indicateurs de rendement permettent de mesurer nos efforts visant la sécurité, la fiabilité et l'autonomie financière, l'APGL s'efforce également à améliorer ses capacités organisationnelles et ses relations avec les pilotes, les répartiteurs et les préposés au sein de son personnel.

S SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION

F FIABILITÉ DU PILOTAGE

A AUTONOMIE FINANCIÈRE

E EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

R BONNES RELATIONS DE TRAVAIL

DANS CETTE SECTION

Principaux indicateurs de rendement
Révision de la *Loi sur le pilotage*
Impacts des changements climatiques
Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
Examen organisationnel
Renouvellement des conventions collectives
Trafic
Niveau de service
Incidents maritimes
Assurance de la qualité du pilotage
Brevets et qualifications des pilotes
Certificats de pilotage
Contrôle des passages de navires canadiens



Principaux indicateurs de rendement

S F A

L'APGL utilise les indicateurs de performance stratégiques et opérationnels ci-dessous, qui font partie intégrante de son processus de prise de décisions. Pour de plus amples renseignements sur la performance financière, veuillez consulter la section Rapport de gestion.

	2019	Objectif	c. Objectif	2018	c. 2018
INDICATEURS DE PERFORMANCE STRATÉGIQUES					
1 – Sécurité de la navigation					
Nombre d'incidents maritimes majeurs	0	0	■	0	■
Nombre d'incidents maritimes mineurs	8	8	■	11	■
Pourcentage d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	■	99,9 %	■
2 – Fiabilité du pilotage					
Nombre d'heures de retard aux navires dues au manque de pilotes	8 166	1 500	■	6 850	■
3 – Autonomie financière					
Revenu net (en millions de dollars)	(1,3 \$)	0,5 \$	■	0,3 \$	■
INDICATEURS DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELS					
1 – Sécurité de la navigation					
Nombre de passages de navires canadiens audités	1 379	1 500	■	1 780	■
Surveillance des titulaires de certificats (validité)	OUI	OUI	■	OUI	■
2 – Fiabilité du pilotage					
Nombre d'apprentis-pilotes recrutés	7	8	■	11	■
Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	6	7	■	7	■
3 – Autonomie financière					
Coût par affectation	4 135 \$	4 254 \$	■	3 972 \$	■
Approbation des tarifs prévus (hausse nette en %)	3,95 %	3,95 %	■	2,95 %	■
Approbation des tarifs avant le début de la saison	OUI	OUI	■	OUI	■

■ 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 non pertinente

Révision de la *Loi sur le pilotage*

S A E

L'APGL accueille favorablement les modifications récentes à la *Loi sur le pilotage* (Loi), qui a reçu la sanction royale le 21 juin 2019.

Les modifications visent à moderniser la Loi en instaurant plusieurs dispositions importantes, dont une nouvelle section consacrée aux objectifs et aux principes, et de nouvelles compétences pour les administrations de pilotage, comme la capacité d'établir des tarifs sans devoir adopter de règlements et la possibilité d'exiger des frais pour des services connexes.

La révision de la Loi comprend aussi de nouvelles dispositions pour renforcer la surveillance et l'application réglementaires en attribuant de nouveaux pouvoirs et responsabilités au ministre des Transports, et en transférant vers le ministre des Transports des pouvoirs réglementaires et d'émission de brevets et de certificats, qui relèvent normalement des administrations de pilotage.

Une première série de modifications est entrée en vigueur le 7 août 2019 au moyen d'un décret en conseil. Depuis le décret, l'APGL participe au débat sur les modifications prioritaires à mettre en vigueur, en partageant son avis sur les conséquences et les risques associés aux changements proposés.

Durant cette période de transition où l'étendue des modifications reste à définir, il n'y a aucun doute que la modernisation de la Loi aura un impact sur la prestation de services de pilotage sur les Grands Lacs. À cet égard, l'APGL s'engage à collaborer étroitement avec Transports Canada pour assurer la pérennité de services de pilotage à la fois sécuritaires, fiables, efficaces et économiques auprès de sa clientèle.

Impacts des changements climatiques

S F A

L'APGL met tout en œuvre pour répondre au mieux de ses capacités et dans le respect de l'environnement, aux incidents liés aux changements climatiques.

CONDITIONS DE GLACE EXTRÊMES

Des conditions de glace extrêmes ont eu lieu à l'ouverture de la Voie maritime du Saint-Laurent, en mars 2019. Ces conditions ont perduré et ont nui à notre capacité de pilotage dans les circonscriptions internationales n^{os} 1, 2 et 3 jusqu'à la fin avril 2019. En effet, les conditions de glace dans les circonscriptions internationales n^{os} 1 et 2 rendaient impossible le déploiement des bateaux-pilotes, ayant pour conséquence le transport de pilotes au-delà de leur point d'embarquement et de débarquement désigné.

NIVEAUX D'EAU ÉLEVÉS

À compter de mai 2019, la région des Grands Lacs a connu des précipitations et une fonte des neiges importantes, ayant pour effet une crue des eaux dans les lacs et les rivières atteignant des niveaux records.

Dans le but de minimiser les inondations et les risques de dommage aux propriétés des résidents canadiens et américains dans la région du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent, l'APGL et ses pilotes ont travaillé en collaboration avec l'industrie de la navigation, notamment le Conseil international du lac Ontario et le fleuve Saint-Laurent (CLOFSL), pour réduire les répercussions négatives du passage de navires.

De la mi-juin à la fin août, le lac Ontario a enregistré un débit de 10 400 m³/sec, ce qui représente la limite établie pour une navigation sécuritaire.

Pour atténuer les effets du sillage excessif lorsque le niveau d'eau est élevé, les navires qui transitent dans ces régions ont dû abaisser leur vitesse. De plus, le niveau élevé de l'eau dans la circonscription internationale n° 1 a engendré des courants plus forts qu'à la normale, exigeant l'assistance de remorqueurs à l'écluse Iroquois. La montée des eaux a eu pour effet d'augmenter la charge de travail des pilotes, car des heures supplémentaires ont été requises pour transiter à plus basse vitesse. Les niveaux d'eau élevés, qui ont duré jusqu'à la fin de la saison de navigation, ont fait l'objet d'une surveillance soutenue par la Voie maritime du Saint-Laurent et le CILOFSL afin d'assurer que les débits maximaux soient maintenus à des niveaux adéquats et puissent permettre des vitesses de navigation sécuritaires.

L'APGL continue d'offrir son expertise au Comité de gestion adaptative des Grands Lacs et du fleuve Saint-Laurent, notamment en matière de pilotage sécuritaire et des impacts économiques du pilotage sur le transport maritime, en vue d'optimiser les stratégies d'atténuation.

Loi canadienne sur l'évaluation environnementale

S E

En conformité avec l'article 71 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, l'APGL confirme qu'il n'y a pas eu d'activité importante à signaler en 2019.

Examen organisationnel

E R

En 2019, l'APGL a entrepris une analyse organisationnelle pour revoir sa structure, ses processus opérationnels, ses systèmes et ses ressources. L'initiative a pour but d'améliorer l'efficacité et l'imputabilité organisationnelles, d'appuyer le mandat et la vision de l'organisme, et de mieux positionner l'APGL pour l'avenir. Des recommandations seront présentées en début de 2020 au conseil d'administration; leur mise en œuvre est prévue plus tard dans l'année. En parallèle, l'APGL passera en revue ses plans de relève en ce qui concerne les membres de la direction afin d'assurer la continuité de ses opérations.

Par ailleurs, l'APGL revisite actuellement en profondeur le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* (Règlement), un document de base qui établit les pouvoirs et les responsabilités de l'organisation. L'évolution des besoins et des exigences de l'industrie justifie une révision complète du Règlement, dans le but avoué de mieux refléter le contexte actuel et de continuer d'assurer un transport maritime sécuritaire et efficace dans la région des Grands Lacs.

Les dernières modifications apportées au Règlement de l'APGL remontent à juillet 2011. Depuis 2017, l'APGL rencontre régulièrement ses principaux intervenants – ses pilotes, la Chambre de commerce maritime et la Fédération maritime du Canada – pour travailler ensemble sur les modifications proposées.

En 2018, l'APGL a facilité des consultations avec les intervenants de l'industrie pour entendre leurs commentaires définitifs sur les modifications proposées. Toutes les parties ont appuyé ces modifications et aucune objection n'a été soulevée. En 2019, l'APGL a travaillé avec Transports Canada dans le but de favoriser l'approbation des modifications proposées. En 2020, l'APGL continuera de se conformer au processus d'approbation de Transports Canada en vue de l'adoption des modifications réglementaires proposées.

Renouvellement des conventions collectives

ER

L'APGL travaille fort pour tisser des liens solides avec son personnel. Dans un esprit de collaboration, nous visons à avoir des discussions franches avec les représentants syndicaux afin de renouveler des conventions qui seront bénéfiques pour toutes les parties.

Les pilotes et le personnel opérationnel de l'APGL sont représentés par des unités de négociation. Alors que tous les pilotes sont membres de la Guilde de la marine marchande du Canada, les pilotes de l'APGL sont représentés par quatre groupes de négociation en fonction de la région des Grands Lacs à laquelle ils appartiennent. Le personnel administratif et les répartiteurs sont représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada.

Les conventions collectives de cinq ans des pilotes expiraient le 31 mars 2017. Trois des quatre groupes de négociation ont renouvelé leurs conventions collectives, qui sont en vigueur jusqu'au 31 mars 2022.

En juin 2019, la convention collective avec la *Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots* (circonscription internationale n° 1) a été ratifiée. Les négociations avec la *Pilots' Corporation – Lake Ontario and Harbours* (circonscription du lac Ontario) se poursuivront en 2020 dans le but de ratifier la convention au cours de l'année. En 2018, l'APGL a ratifié les conventions avec la Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie maritime du Saint-Laurent (circonscription de Cornwall), ainsi qu'avec la *Corporation of Professional Great Lakes Pilots* (circonscriptions internationales n°s 2 et 3).

En 2019, l'APGL a également renouvelé la convention collective de six ans avec les répartiteurs et le personnel administratif, qui est en vigueur jusqu'au 30 juin 2022. La convention avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, qui avait expiré le 30 juin 2016, a été ratifiée à la fin de novembre 2019. Une entente juste et raisonnable a été conclue à la suite d'une grève de 11 jours qui n'a occasionné aucune interruption du trafic maritime ni des opérations de pilotage.

Trafic

S F A E

Il y a eu 10 093 affectations de pilotage effectuées au cours de la saison de navigation 2019, incluant 165 réalisées durant l'hiver. Cela représente une augmentation de 31 % par rapport aux prévisions budgétaires pour 2019 (7 700).

Le nombre d'affectations de pilotage effectuées en 2019 a grimpé de 15 % comparativement à 2018.

	2019	2018	Écart %
Répartition des affectations			
Navires canadiens	2 556	1 267	101,7 %
Navires étrangers	7 537	7 531	0,1 %
Total	10 093	8 798	14,7 %

L'augmentation de trafic sur un an est principalement liée à l'accroissement de la demande de services de pilotage pour les navires canadiens, une hausse de 101,7 % par rapport à 2018. Le trafic de pétroliers a connu une augmentation sur un an de 39 % (3 824 affectations en 2019 par rapport à 2 761 affectations en 2018).

Les 9 928 affectations de pilotage pendant la saison de navigation 2019 ont été effectuées par 59,1 pilotes en équivalent temps plein, ce qui signifie une moyenne de 171 affectations par pilote, une augmentation par rapport aux 161 affectations par pilote de 2018. Leur charge de travail au cours des cinq dernières années dépasse ce que l'APGL s'était fixé comme objectif.

L'APGL s'affaire à embaucher et à former des apprentis-pilotes, et entend continuer en ce sens afin d'augmenter le nombre de pilotes et ainsi mieux servir l'industrie, comme en témoigne la délivrance de six nouveaux brevets de pilote en 2019.

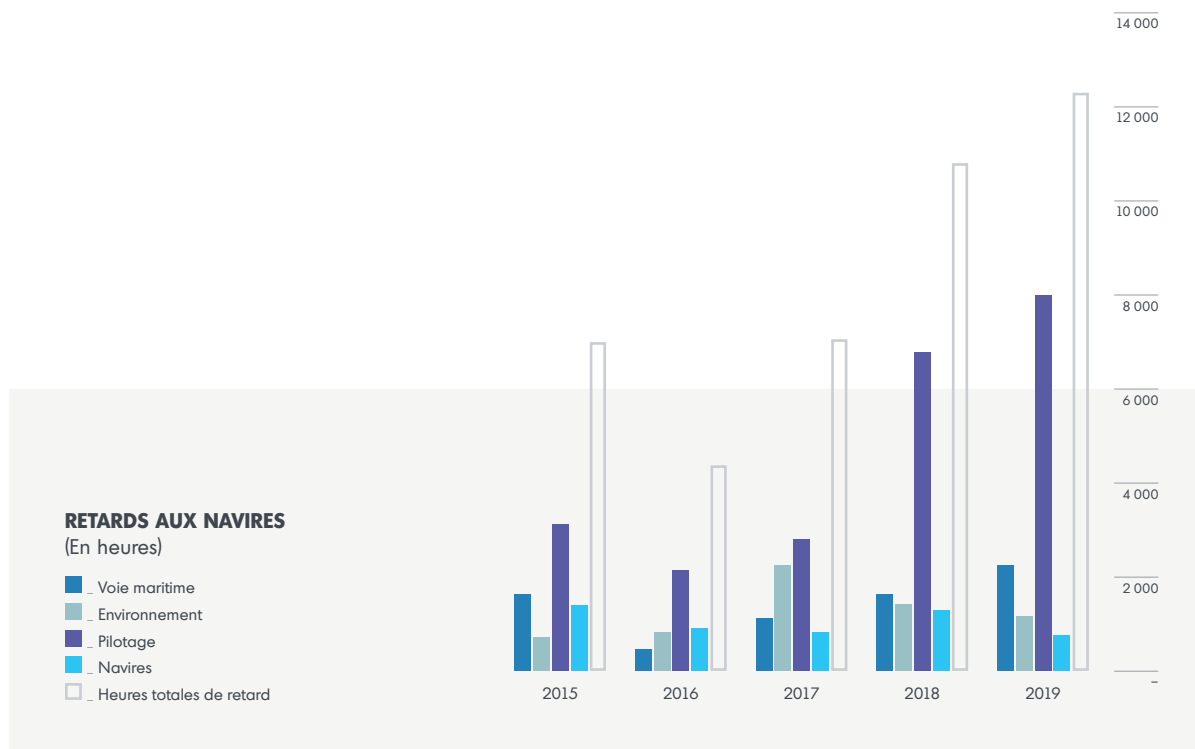
En 2019, les navires de classes 3 et 4, les plus gros navires pouvant passer les écluses de la Voie maritime, ont constitué 42 % des affectations, comparativement à 47 % en 2018.

Niveau de service

F E R

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 période de pointe. L'APGL planifie ses effectifs à un niveau qui permet de répondre au trafic de pointe mais pas pour une période de temps prolongée. L'APGL doit analyser attentivement le nombre de pilotes à son emploi car des pilotes trop nombreux dotés de conditions salariales fixes entraîneraient des pertes financières importantes lorsque 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 2019, les retards occasionnés aux navires qui demandaient un pilote sur les Grands Lacs ont totalisé 12 481 heures, dont 65 %, soit 8 166 heures, étaient directement attribuables à un manque de pilotes. En 2018, ces retards totalisaient 10 936 heures, dont 63 %, soit 6 850 heures, étaient attribuables à un manque de pilotes. L'augmentation de 19 % dans les retards dus au manque de pilotes, par rapport à 2018, est principalement attribuable à l'augmentation de 13 % du nombre d'affectations, aux navires qui optent pour une vitesse économique, et à la réduction du nombre de pilotes disponibles pour cause de maladie, retraite ou gestion de la fatigue. D'autres facteurs contribuant aux retards dus au manque de pilotes comprennent l'augmentation de 102 % des affectations de pilotage visant des navires canadiens et les impacts liés aux changements climatiques mentionnés plus tôt.



Retards occasionnés aux navires dus au manque de pilotes pour les cinq dernières années.

Incidents maritimes

S

La sécurité de la navigation sur les Grands Lacs est l'objectif premier 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 les pilotes de l'APGL et les officiers de navigation canadiens. Un total de huit incidents impliquant les pilotes canadiens sont survenus cette année, ce qui constitue une diminution par rapport à 2018, alors qu'on en avait rapporté 11. Ainsi, le bilan de sécurité indique une moyenne de 99,9 % d'affectations sans incident, ce qui illustre bien l'engagement de l'APGL à offrir des services de pilotage sécuritaires.

Le tableau suivant montre les données sur les incidents maritimes au cours des cinq dernières années.

	2019	2018	2017	2016	2015
Incidents maritimes majeurs	-	-	-	-	3
Incidents maritimes mineurs	8	11	14	3	6
Nombre d'affectations	10 093	8 798	7 636	7 020	7 166
Pourcentage d'affectations sans incident	99,9%	99,9%	99,8%	99,9%	99,9%

L'examen des données de 2019 ne révèle aucun incident majeur nécessitant une présentation distincte due à un décès, des blessures graves ou un déversement dans l'environnement.

Assurance de la qualité du pilotage

S F R

L'évaluation de la compétence et de la qualité du service des pilotes se fait sur une base continue par une évaluation de chaque pilote au moins 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 d'identifier les aspects qui pourraient être élaborés et améliorés dans la prestation des services.

Au début de 2019, 14 pilotes et 10 apprentis-pilotes ont suivi la formation sur simulateur, soit 34 % de l'effectif. Tous ces pilotes ont été évalués par leurs collègues et la directrice des opérations.

Afin d'anticiper les besoins de formation en 2020, la directrice des opérations et le comité d'assurance de la qualité du pilotage ont examiné les rapports d'incidents et les questions de pilotage soulevées dans les autres régions dans le but de faire les rajustements nécessaires au programme de formation.



Brevets et qualifications des pilotes

S E

L'APGL a délivré des brevets de pilote aux six apprentis qui ont réussi le programme de formation en 2019, ce nombre était de sept en 2018. En date du 31 décembre 2019, six apprentis-pilotes poursuivent leur formation; on s'attend à ce que quatre d'entre eux soient brevetés à la fin de juin 2020, qu'un autre d'entre eux le soit avant la fin de l'été 2020 et que le dernier apprenti-pilote obtienne son brevet au cours du printemps 2021.

Afin d'éviter une pénurie de pilotes dans l'avenir, l'APGL entend recruter et former 10 apprentis-pilotes additionnels durant la saison de navigation de 2020, de manière à avoir un nombre suffisant de pilotes pour assurer un service adéquat à ses clients. Pour soutenir la pérennité financière de son programme de formation, l'APGL a prolongé en 2020 la surcharge de 5 % applicable aux apprentis-pilotes, après avoir consulté des intervenants de l'industrie; en effet, les apprentis perfectionnent leurs compétences en accompagnant les pilotes brevetés lors de leurs affectations.

Certificats de pilotage

S F

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin de supprimer le processus d'exception et d'obliger les titulaires d'un certificat de pilotage à répondre à des exigences minimales pour continuer d'exercer leurs fonctions de pilotage, notamment en matière d'aptitude médicale, de qualifications et d'expérience de navigation dans les zones de pilotage obligatoire pour lesquelles leur certificat a été délivré. Par la suite, et après avoir consulté l'industrie, l'APGL a mis en place en 2013 un programme de formation structuré menant à l'émission de certificats de pilotage; les officiers canadiens visant à obtenir un certificat de pilotage doivent maintenant suivre un processus simplifié pour se qualifier à exercer des fonctions de pilotage sur les Grands Lacs.

En 2019, l'APGL s'est assurée que tous les titulaires de certificat étaient conformes aux exigences réglementaires de maintien de la validité de leur certificat. Les certificats ont été suspendus ou annulés lorsque les titulaires ne répondaient pas à ces exigences. À la fin de 2019, l'APGL comptait 288 titulaires de certificat pouvant naviguer dans les zones de pilotage obligatoire sans devoir demander les services d'un pilote de l'APGL, par rapport à 287 titulaires en 2018. En 2020, l'APGL continuera de travailler avec la Chambre de commerce maritime afin d'améliorer son programme de formation menant au certificat de pilotage.



Contrôle des passages de navires canadiens

S E

En lien avec son programme de formation menant au certificat de pilotage, l'APGL surveille les passages de navires canadiens soumis au pilotage obligatoire pour s'assurer que ces navires sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide.

En 2019, l'APGL a audité au hasard 1 379 passages dans la région des Grands Lacs, dans des zones de pilotage obligatoire, comparativement à 1 780 passages en 2018. Les passages audités en 2019 reflétaient la fréquence et la couverture de tous les passages afin d'assurer que l'échantillonnage était représentatif. Ces passages ont été effectués par 90 navires canadiens sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide, à l'exception d'un navire non conforme, dont les deux passages ne répondaient pas à l'exigence réglementaire.



Gouvernance

Tracer la voie

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 opérations.

En effet, l'orientation adoptée par 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 concernant les 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 déplacement, d'hébergement et de conférences



Conseil d'administration

En date du 31 décembre 2019, le conseil était composé du président intérimaire et de cinq administratrices nommés par la Gouverneure en conseil. Le poste de président du conseil est vacant depuis juillet 2019. La Gouverneure en conseil et le ministre des Transports travaillent actuellement sur la nomination d'un successeur. Le conseil est chargé de superviser l'orientation stratégique et la direction de l'APGL, et de rendre compte des activités de l'APGL au Parlement par le biais du ministre des Transports.

Au cours de 2019, le conseil a tenu quatre réunions et sept téléconférences pour discuter des enjeux de l'APGL. De plus, les comités ont tenu 18 réunions en 2019. Le taux de participation des administrateurs à ces réunions a été de 97,3 %. Les frais et honoraires annuels versés aux membres du conseil au cours de l'année ont totalisé 76 000 \$.

Comités du conseil

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

Audit	Régie et ressources humaines	Gestion des risques
Mme Julie Mills, présidente	Capitaine James Pound, président	Mme Vered Kaminker, présidente
Mme Ginette Brindle	Mme Josée-Christine Boilard	Mme Julie Mills
Mme Vered Kaminker	Mme Teena Fazio	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 améliorer 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 corporatif.

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 généraux 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 gérer et d'atténuer les risques.

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 liées à l'atteinte de ses objectifs. À 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 deux 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 deux prochaines années. Le conseil s'est réuni en avril 2019 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.

Les 10 risques suivants sont étudiés en détail dans la section Rapport de gestion :

- Relève des pilotes (incluant recrutement et formation)
- Incidents maritimes
- Gestion de l'effectif (fatigue des pilotes)
- Prestation de services (retards)
- Fluctuations du trafic
- Sécurité physique et cybersécurité
- Autonomie financière
- Relations de travail avec les pilotes
- Planification de la relève de la direction
- Conformité avec la loi sur la protection de la vie privée

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 indiquait qu'à l'exception des défauts graves relatifs à la surveillance par le conseil, à la nomination des membres du conseil et au processus de contrôle des passages des navires canadiens, le Bureau du vérificateur général avait une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes visés par l'audit ne comportaient pas de défauts graves. En outre, le Bureau du vérificateur général du Canada a conclu, à l'exception des défauts graves indiqués plus haut, que l'APGL « avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui avait fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. »

Le rapport contenait 10 recommandations. Le conseil et la direction de l'APGL ont pris les dispositions nécessaires pour donner suite à toutes celles-ci, sauf la recommandation portant sur le besoin de réviser les zones de pilotage obligatoire, en raison de modifications à la responsabilité des parties apportées à la *Loi sur le pilotage* durant l'été 2019. Compte tenu que le ministre des Transports a établi des orientations à cet égard au cours de l'automne 2019, l'APGL déterminera en 2020 le meilleur moyen de se conformer à la dernière recommandation du Bureau du vérificateur général.

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. Notre 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 aux activités de l'APGL.

L'APGL a présenté au printemps 2019 son rapport annuel 2018-2019 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 2019, 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*. Une seule demande a été reçue en 2018. Il n'y a aucune demande en suspens en date du 31 décembre 2019.

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 <http://ouvert.canada.ca>.

Frais de déplacement, d'hébergement et de conférences

Les frais suivants liés aux déplacements, à l'accueil et aux conférences ont été soumis en 2019 :

Frais liés aux déplacements, à l'hébergement et aux conférences

Capitaine James Pound <i>Président du conseil par intérim</i> <i>(commençant le 29 juin 2019)</i>	4 493 \$
Mme Danièle Dion <i>Présidente du conseil</i> <i>(1 janvier au 28 juin 2019)</i>	7 741 \$
Mme Michèle Bergevin <i>Directrice générale</i> <i>(commençant le 25 février 2019)</i>	19 355 \$
M. Stéphane Bissonnette <i>Directeur général par intérim</i> <i>(1 janvier au 24 février 2019)</i>	4 947 \$
Conseil d'administration <i>(6 membres / 5 membres après le 1 juillet)</i>	29 260 \$
Haute direction <i>(2 membres)</i>	29 330 \$
Total	95 126 \$



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 2019 et ceux de l'année précédente.

Le présent rapport de gestion devrait être lu en parallèle avec les états financiers audités et aux notes afférentes.

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



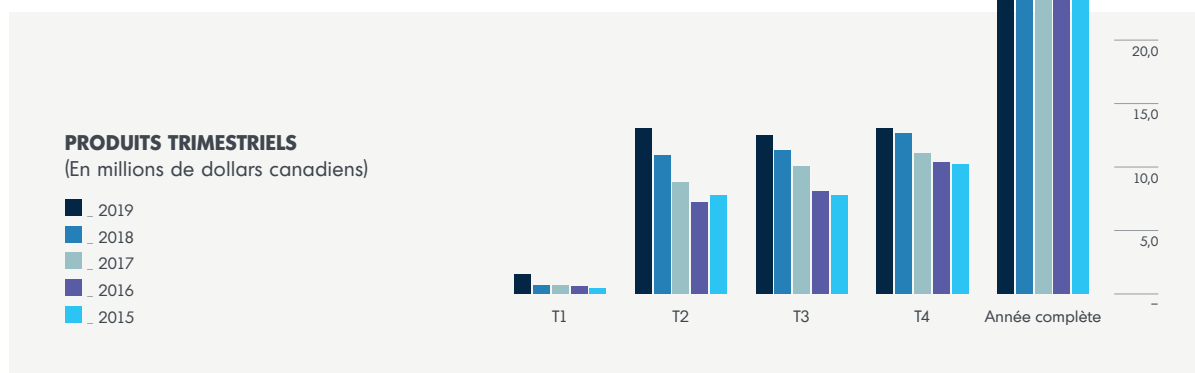
Faits saillants financiers – État du résultat global

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 2019 et 2018, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS).

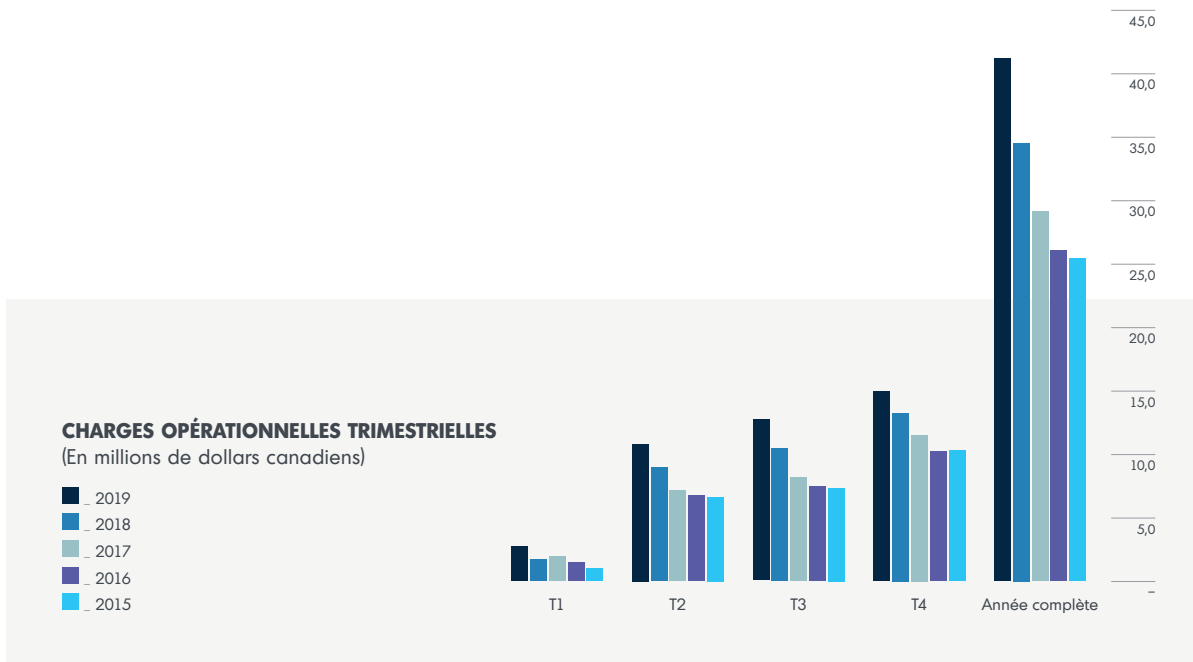
	2019	2018	Écart \$	Écart %
(En millions de dollars canadiens)				
Droits de pilotage	40,1	35,1	5,0	14,2 %
Autres produits	0,4	0,3	0,1	33,3 %
Total des produits	40,5	35,4	5,1	14,4 %
Total des charges opérationnelles	41,7	35,1	(6,6)	-18,8 %
Résultat net d'exploitation (perte)	(1,2)	0,3	(1,5)	-500,0 %
Autres éléments du résultat global (perte)	(0,1)	0,0	(0,1)	0,0 %
Résultat global (perte)	(1,3)	0,3	(1,6)	-533,3%

En 2019, l'APGL a enregistré des revenus de 40,5 millions \$ et une perte globale de 1,3 million \$, ce qui a donné lieu à un déficit accumulé total de 1,8 million \$ à la fin de l'exercice.

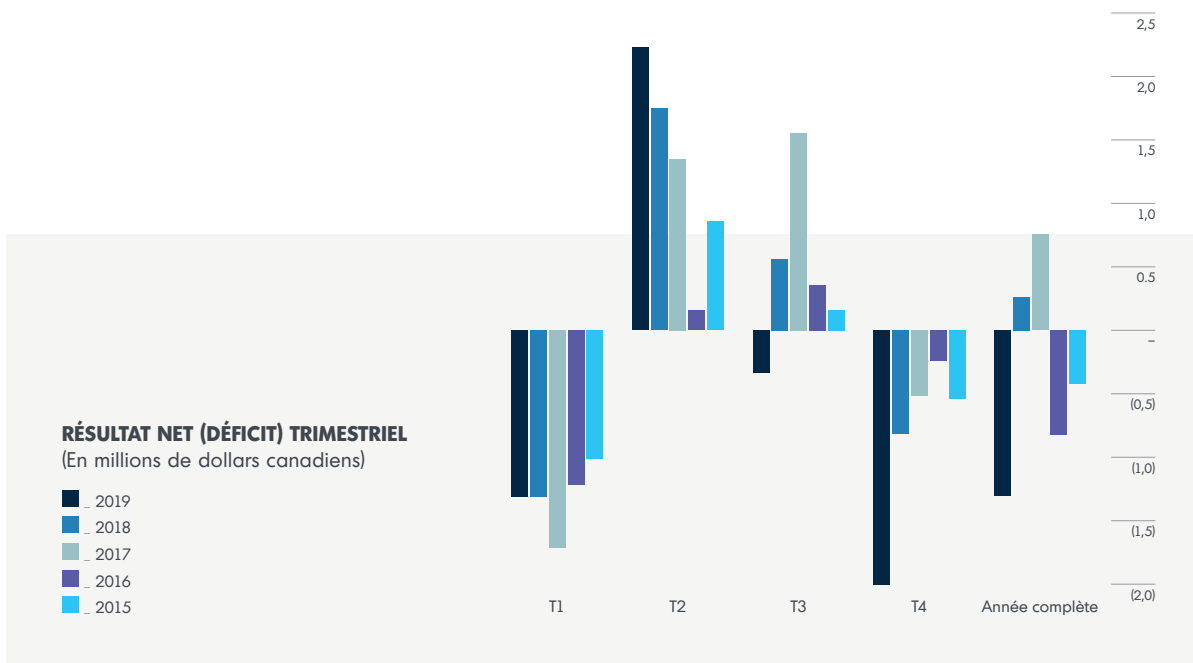
Le graphique ci-dessous présente les données financières trimestrielles des cinq dernières années.



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 St-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.



Environ 3,9 millions \$ des charges opérationnelles sont des frais administratifs et des charges opérationnelles indirectes qui sont fixes tout au long de l'année. Sauf pour ce qui est du salaire de base des pilotes, les autres indemnités versées aux pilotes et les charges opérationnelles directes sont variables et fluctuent selon la demande de service.



Produits

Le tableau ci-dessous présente les différentes sources de revenus pour les exercices se terminant les 31 décembre 2019 et 2018.

	2019	2018	Écart \$	Écart %
(En millions de dollars canadiens)				
Droits de pilotage de base	35,5	31,1	4,4	14,1 %
Droits supplémentaires	1,9	1,6	0,3	18,8 %
Accostages et appareillages	1,3	1,2	0,1	8,3 %
Retards et retenues	0,6	0,5	0,1	20,0 %
Transfert de pilotes	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Annulations	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Droits de bateau-pilote de Détroit	0,2	0,1	0,1	100,0 %
Total des droits de pilotage	40,1	35,1	5,0	14,2 %
Produits de bateaux-pilotes	0,2	0,2	0,0	0,0 %
Intérêts et autres produits	0,2	0,1	0,1	100,0 %
Total des produits	40,5	35,4	5,1	14,4 %

En 2019, l'APGL a enregistré des revenus de 40,5 millions \$, une augmentation de 5,1 millions \$ par rapport à 2018. Cette augmentation est principalement attribuable à 1,3 million \$ provenant de la hausse de 13 % du nombre d'affectations durant la saison de navigation (contrebalancée par le rapport défavorable de 5 % de gros et de petits navires), à 1,4 million \$ provenant de la hausse tarifaire générale en 2019, à 1,4 million \$ provenant du double pilotage et à 1,0 million \$ de revenus additionnels provenant des affectations de pilotage réalisées au cours de l'hiver.

Charges opérationnelles

Le tableau ci-dessous présente les différentes charges opérationnelles pour les exercices se terminant les 31 décembre 2019 et 2018.

	2019	2018	Écart \$	Écart %
(En millions de dollars canadiens)				
Salaires et avantages sociaux des pilotes	31,7	25,9	(5,8)	-22,4 %
Transport et déplacements	3,8	3,4	(0,4)	-11,8 %
Services de bateaux-pilotes	1,7	1,5	(0,2)	-13,3 %
Salaires et avantages sociaux - personnel opérationnel	1,5	1,3	(0,2)	-15,4 %
Salaires et avantages sociaux - personnel administratif	1,1	1,2	0,1	8,3 %
Frais de formation et de recrutement des pilotes	0,2	0,3	0,1	33,3 %
Services de transfert de pilotes	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Services professionnels	0,4	0,2	(0,2)	-100,0 %
Amortissement	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Autres	0,7	0,7	0,0	0,0 %
Total des charges opérationnelles	41,7	35,1	(6,6)	-18,8%

En 2019, l'APGL a enregistré des dépenses de 41,7 millions \$, une augmentation de 6,6 millions \$ par rapport à 2018. La plupart de ces dépenses étaient sous forme de salaires et d'avantages sociaux versés aux pilotes, de même que de frais de déplacement des pilotes et de services de bateaux-pilotes, tous directement liés au service et donc sujets à augmenter avec le nombre d'affectations.

Les salaires et avantages sociaux des pilotes ont augmenté de 5,8 millions \$ par rapport à 2018. Ces augmentations sont principalement attribuables aux salaires additionnels versés aux pilotes pour répondre à la hausse de 13 % des affectations durant la saison de navigation, aux salaires versés aux pilotes pour se charger des affectations hivernales, et aux augmentations de salaire annuelles.

Résultat global (perte)

Le tableau ci-dessous présente le résultat global (perte) pour les exercices se terminant les 31 décembre 2019 et 2018.

	2019	2018	Écart \$	Écart %
(En millions de dollars canadiens)				
Résultat net de l'exercice (perte)	(1,2)	0,3	(1,5)	-500,0 %
Autres éléments du résultat global (perte)				
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	(0,1)	0,0	(0,1)	0,0 %
Autres éléments du résultat global (perte) de l'exercice	(1,3)	0,3	(1,6)	-533,3 %

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

Le tableau ci-dessous présente l'état des flux de trésorerie et de la situation financière pour les exercices se terminant les 31 décembre 2019 et 2018.

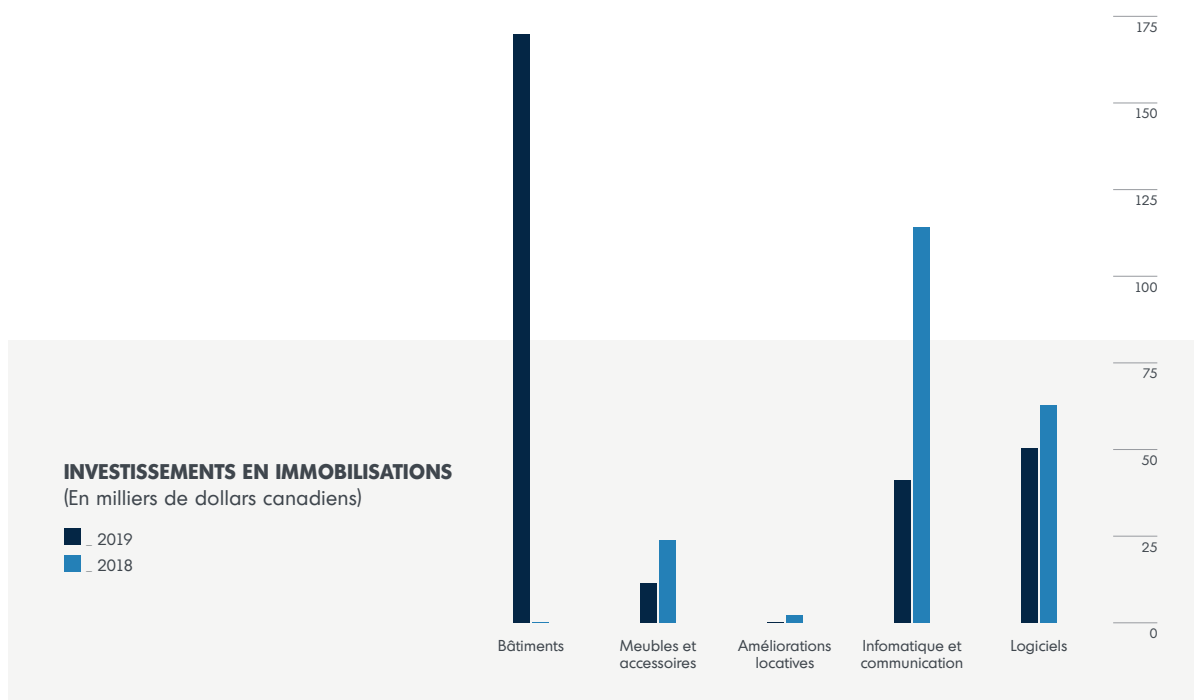
	2019	2018	Écart \$	Écart %
(En millions de dollars canadiens)				
Solde au début de l'exercice	6,6	4,7	1,9	40,4 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'exploitation	1,3	2,3	(1,0)	-43,5 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	2,5	(0,4)	2,9	-725,0 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(0,1)	0,0	(0,1)	0,0 %
Solde à la fin de l'exercice	10,3	6,6	3,7	56,1%

L'APGL dispose d'une marge de crédit de 3,0 millions \$. En raison de la nature saisonnière de l'industrie, elle utilise cette marge de crédit jusqu'à ce que les revenus soient recueillis après le début de la saison de navigation. En 2019, l'APGL n'a pas eu recours à sa marge de crédit, alors qu'elle l'avait utilisée pendant cinq jours en 2018, jusqu'à un maximum de 0,2 million \$ des fonds disponibles.

En date du 31 décembre 2019, l'APGL avait un solde de trésorerie de 10,3 millions \$ (6,6 millions \$ en 2018) et des placements à court terme de 1,0 million \$ (3,8 millions \$ en 2018).

Investissements en immobilisations


Le tableau qui suit montre les investissements en immobilisations pour les exercices se terminant les 31 décembre 2019 et 2018.




Analyse des risques

Cette section présente le palmarès des 10 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, comparativement au 31 décembre 2018.


Relève des pilotes

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>La relève des pilotes est l'un des principaux facteurs contribuant à la sécurité et à l'efficacité des services de pilotage. Les enjeux entourant le recrutement, la formation et l'évaluation des pilotes ont été au centre de différents rapports et sont des éléments clés du processus de planification stratégique. L'APGL doit s'assurer qu'un bassin de pilotes compétents, formés et expérimentés soit toujours disponible pour répondre aux besoins actuels et futurs.</p> <p>À la fin de 2019, 18 des 65 pilotes à temps plein étaient âgés de plus de 60 ans. Comme il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire, il est difficile de prévoir les départs à la retraite. Les périodes d'avis de départ varient car c'est une décision de nature individuelle et les pilotes ne donnent pas toujours un long préavis. Sans un délai raisonnable, il est impossible de recruter et de former des apprentis à temps puisque le programme de formation des apprentis s'échelonne sur 12 à 24 mois selon l'individu. Le risque augmente avec la possibilité que de nombreux pilotes décident de prendre leur retraite simultanément dans une même circonscription.</p>	 <p>RISQUE STABLE</p>	<p>Depuis quelques années, nos pilotes remplissent un sondage annuel sur leurs projets en matière de retraite. Cette démarche s'est avérée bénéfique puisque la période de préavis de départ à la retraite a augmenté à environ six mois.</p> <p>L'APGL offre des contrats d'emploi à temps partiel aux pilotes retraités afin d'assurer des ressources additionnelles lorsque des apprentis sont en formation. La moitié des pilotes retraités acceptent de revenir travailler à temps partiel pendant quelques années. À la fin de 2019, les deux pilotes qui ont pris leur retraite ont accepté de retourner au travail à temps partiel. De plus, un pilote à temps partiel, dont le contrat terminait à la fin de 2019, a accepté de prolonger son contrat à temps partiel d'un an supplémentaire.</p> <p>Bien que les initiatives ci-dessus donnent à l'APGL des informations pertinentes avant qu'elle n'entreprenne un processus de recrutement, elle prévoit toujours un nombre de départs à la retraite au-dessus de la moyenne au cours des cinq prochaines années.</p>


Recrutement et formation

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>L'APGL doit s'assurer qu'elle est en mesure de recruter, former et retenir des apprentis-pilotes afin d'en faire des pilotes brevetés et ainsi assurer des services de pilotage de qualité et sécuritaires.</p> <p>Un manque de pilotes brevetés entraînerait d'importants retards aux navires et des frais considérables liés au temps supplémentaire, soit des coûts de main d'œuvre non récupérables.</p> <p>Non seulement l'APGL est-elle en concurrence directe pour un nombre restreint de candidats francophones dans la circonscription de Cornwall, l'industrie maritime en général connaît présentement une pénurie de candidats intéressés par la profession.</p>	 <p>RISQUE STABLE</p>	<p>En 2019, l'APGL a recruté six apprentis-pilotes, soit un candidat en-deçà des besoins prévus.</p> <p>Le programme de formation des apprentis a été révisé et mis à jour en tenant compte des commentaires et des résultats des pilotes brevetés récemment.</p> <p>Six apprentis-pilotes ont réussi la formation requise pour devenir des pilotes brevetés. Deux apprentis n'ont pas complété le programme de formation.</p> <p>La direction de l'APGL a revu ses stratégies de recrutement d'apprentis pour la saison de recrutement de 2020 afin d'adapter ses pratiques au contexte actuel.</p>


Incidents maritimes

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>Les navires qui transitent par les Grands Lacs naviguent dans des eaux restreintes et des chenaux exposés au vent, souvent peu profonds, et où les conditions météorologiques 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 entraîné, qualifié et reposé comme il se doit. De plus, il faut communiquer tout changement du contexte environnemental et signaler tout problème avec l'infrastructure de la Voie maritime, puisque ces incidents peuvent influencer sur la disponibilité des pilotes et nécessiter des mesures d'atténuation pour mieux composer avec la situation. Dans la plupart des incidents majeurs, la cause ne se limite pas à une seule action mais plutôt à une suite d'événements, et des mesures de sécurité visant à réduire les risques pour l'environnement sont introduites entre ces événements. L'APGL doit reconnaître qu'elle ne peut pas à elle seule éliminer tous les incidents maritimes, mais elle a un rôle à jouer pour en amoindrir les conséquences.</p>	<p style="text-align: center;">  RISQUE EN BAISSÉ </p>	<p>En 2019, l'APGL a révisé ses programmes de formation des apprentis et de formation continue des pilotes, de même que son programme de formation au certificat de pilotage. Elle a également respecté son engagement envers son programme d'assurance de la qualité du pilotage, qui prévoit une évaluation des pilotes par leurs collègues et la directrice des opérations.</p> <p>Les modifications au <i>Règlement de pilotage des Grands Lacs</i> proposées par l'APGL visent à introduire des dispositions obligatoires pour la revalidation des brevets de pilote et des certificats de pilotage. Il est prévu que ces modifications soient publiées dans la Gazette I et II, en 2020.</p> <p>L'APGL examine régulièrement les constatations et conclusions des rapports du Bureau de la sécurité des transports, et les communique aux pilotes lorsqu'elles sont pertinentes aux Grands Lacs.</p> <p>L'APGL a travaillé étroitement avec son groupe de pilotes afin d'adopter avec leur plein accord une approche de tolérance zéro envers l'utilisation du cannabis dans des postes critiques pour la sécurité. La directive sur l'alcool et les drogues de l'APGL a été révisée en ce sens.</p>


Gestion de l'effectif (fatigue des pilotes)

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>La fatigue est un risque inhérent au métier de pilote, car le pilotage de navires entraîne de longues heures de travail à un très haut niveau de concentration.</p> <p>La fatigue des pilotes a été identifiée comme un facteur déterminant dans plusieurs incidents maritimes, particulièrement dans la pire catastrophe environnementale de tous les temps, le naufrage du pétrolier Exxon Valdez.</p> <p>Les clients de l'APGL s'attendent à ce que tous les pilotes affectés à leurs navires soient bien reposés avant de remplir leurs tâches de pilotage.</p>	<p style="text-align: center;">  RISQUE EN BAISSÉ </p>	<p>En 2019, l'APGL a recruté et formé des apprentis-pilotes supplémentaires afin d'alléger la charge de travail des pilotes.</p> <p>Toutes les conventions collectives qui ont été ratifiées récemment prévoient des périodes de repos suffisantes entre les affectations de pilotage, c'est-à-dire un minimum de 13 heures.</p> <p>L'APGL contrôle en permanence la fatigue des pilotes. À cet égard, l'APGL a élaboré un cours de gestion de la fatigue obligatoire qui sera donné à tous les pilotes avant le début de la saison de navigation de 2020. Le cours vise à sensibiliser à la fatigue des pilotes et à mettre en place des protocoles pour le signalement de la fatigue.</p>


Prestation de services (retards)

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>Puisque les marchandises doivent être livrées à destination au moment opportun, le temps de déplacement est un des facteurs les plus importants dans le domaine de la logistique. Le retard de navires a un impact déterminant sur les affaires car cela peut entraîner des arrêts de production liés à l'arrivée tardive de matières premières essentielles.</p> <p>Les retards aux navires sont toujours associés à des dépenses importantes en logistique. En ce sens, l'APGL doit tout mettre en œuvre pour réduire le nombre de délais aux navires dus au manque de pilotes.</p> <p>Lorsque le double pilotage est nécessaire pour des raisons de sécurité, l'effectif est davantage sollicité, ce qui peut occasionner des retards supplémentaires.</p>	<p style="text-align: center;">  RISQUE EN HAUSSE </p>	<p>Sachant que l'ensemble de l'industrie maritime fait face à un manque de pilotes, l'APGL a redoublé ses efforts pour recruter et former un plus grand nombre de pilotes afin de réduire les retards causés aux navires.</p> <p>Les pilotes de l'APGL se rendent disponibles durant leurs jours de repos pour augmenter le nombre de pilotes disponibles de manière à répondre à la demande accrue pour des pilotes. Cependant, la demande de pilotage actuelle dépasse largement les ressources de pilotage de l'APGL, conduisant au grand nombre d'heures de retard aux navires dues au manque de pilotes.</p> <p>L'APGL a amélioré ses méthodes pour comptabiliser les retards aux navires, afin de différencier entre les heures de retard contrôlables et celles qui surviennent pour des raisons hors de son contrôle. Un retard contrôlable est attribuable à la non disponibilité d'un pilote. Un retard qui survient pour des raisons hors de son contrôle a pour cause une défaillance des infrastructures, la météo ou un problème avec le navire. L'APGL analyse les heures de retard qui sont sous son contrôle (les retards contrôlables) et élabore des stratégies pour réduire ce nombre d'heures.</p> <p>L'APGL et ses pilotes poursuivent leur revue des circonstances où le double pilotage est requis, dans le but d'augmenter la disponibilité des pilotes.</p> <p>L'APGL forme ses répartiteurs afin de les sensibiliser aux répercussions de leurs décisions d'affectations sur la fiabilité des opérations de pilotage de l'APGL.</p>


Fluctuations du trafic

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>Il est extrêmement difficile pour l'APGL de prévoir le trafic pour une année donnée puisqu'elle n'exerce aucun contrôle sur celui-ci. Le volume de trafic dépend de nombreux facteurs, comme les exportations de céréales, les importations et exportations d'acier, et l'économie nord-américaine, pour n'en nommer que quelques-uns. Les navires entrent dans le réseau de façon imprévue et souvent par vagues. Si le volume de trafic n'est pas raisonnablement prévu, il en résulte d'importantes répercussions financières négatives car la structure tarifaire dépend en grande partie du volume de trafic.</p> <p>Si le trafic diminue temporairement durant l'année, l'APGL ne peut pas réduire le nombre de pilotes. Si un nombre minimal d'affectations ne peut être maintenu, les incidences sur les résultats financiers seront significatives puisque les coûts associés aux pilotes ne peuvent être réduits.</p>	<p style="text-align: center;">  RISQUE EN HAUSSE </p>	<p>Au cours de son processus budgétaire, l'APGL a rencontré régulièrement les intervenants de l'industrie pour discuter du trafic prévu en 2019. L'industrie n'avait toutefois pas prévu une augmentation de 31 % du trafic par rapport au budget. Ce n'est qu'après le début de la saison de navigation que l'industrie a commencé à fournir des prévisions additionnelles. Il était alors trop tard pour rajuster le nombre de pilotes pour la saison en cours.</p> <p>Dans le but d'atténuer les effets des fluctuations imprévisibles du trafic, l'APGL emploie une stratégie de répartition pour mieux coordonner le trafic dans le canal Welland pendant les pointes et lorsqu'il y a un manque de pilotes dans les circonscriptions n° 1, du lac Ontario et de Cornwall. Cela permet de minimiser les répercussions financières causées par les retards à la navigation.</p> <p>Les négociations des conventions collectives ont permis de modifier les règles de travail de manière à accroître la souplesse et la disponibilité des pilotes lors des périodes de fluctuations de trafic.</p>


Sécurité physique et cybersécurité

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>L'infrastructure et les systèmes informatiques de l'APGL soutiennent ses activités quotidiennes et elle compte sur la technologie pour servir ses clients et répondre à leurs attentes. Des risques internes peuvent découler de la défaillance d'un processus ou d'un geste accidentel, alors que des risques externes peuvent survenir suite à un acte terroriste, un virus ou une atteinte à la vie privée ou à la sûreté. De nos jours, des risques comme ceux-là, aussi bien internes qu'externes, sont inhérents à toute entreprise, y compris la nôtre.</p> <p>L'APGL doit porter une attention particulière à la sécurité de l'information et à la confidentialité des données. Elle doit élaborer des politiques appropriées de sécurité physique et de cybersécurité, de même que des processus de travail efficaces afin d'assurer la continuité des activités s'il survient un événement.</p>	<p style="text-align: center;">  DECREASING </p>	<p>L'APGL a mis en pratique son plan de continuité des activités (PCA) durant la grève de 11 jours des répartiteurs et du personnel administratif. Compte tenu qu'aucune interruption de service n'a eu lieu, les principales composantes du plan ont atteint leur objectif d'assurer la continuité des activités. La direction procédera à des améliorations du PCA en 2020, en fonction des leçons tirées de son application en 2019.</p> <p>Comme prévu en 2018, l'APGL a effectué en 2019 un audit interne sur la sécurité du système informatique. Le rapport a souligné que des améliorations devaient être apportées au système de cybersécurité. L'APGL travaille avec des spécialistes en la matière pour mettre en place une stratégie des technologies de l'information (TI) globale, de même qu'une gamme exhaustive de politiques et de normes en matière de sécurité TI. Leur mise en œuvre est prévue en 2020.</p>


Autonomie financière

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>La stabilité financière est essentielle à l'APGL puisqu'elle doit être financièrement autonome.</p> <p>Pour atteindre l'autonomie financière et éviter les déficits, il est crucial pour l'APGL que les tarifs en vigueur soient appropriés, afin de permettre à la fois de couvrir les frais de fonctionnement et de générer un modeste excédent financier. Le processus budgétaire annuel aide à déterminer les tarifs et les exigences opérationnelles. La principale hypothèse est le volume de trafic, vu que la structure financière de l'APGL y est directement liée. Toute diminution importante du trafic par rapport aux prévisions budgétaires entraîne des pertes d'exploitation majeures car les coûts d'exploitation sont de nature fixe (plus de 80 % de ces coûts sont constitués des salaires et avantages sociaux des pilotes, et des services de bateaux-pilotes).</p> <p>Le processus actuel de modification des tarifs est fastidieux. Il faut environ huit mois pour obtenir l'approbation du Cabinet, et ce, à la condition qu'il n'y ait pas de retards dans le processus. Si les nouveaux tarifs ne sont pas approuvés avant le début de la saison de navigation, l'APGL s'expose à un manque à gagner approximatif de 100 000 \$ par mois.</p>	<p style="text-align: center;">  RISQUE EN HAUSSE </p>	<p>Le Bureau du vérificateur général du Canada a terminé son examen spécial et, dans le rapport qu'il a présenté en janvier 2018, il a conclu que la planification concernant les pilotes et le processus d'établissement et de mise à jour des tarifs, y compris les consultations auprès de l'industrie, répondent à ses critères d'évaluation.</p> <p>Dans le cadre de son processus budgétaire et d'établissement des tarifs, l'APGL consulte les intervenants de l'industrie de manière ouverte et transparente en ce qui concerne ses perspectives et objectifs financiers. L'APGL a réévalué les commentaires de l'industrie en matière de hausses tarifaires avant de finaliser sa soumission à Transports Canada. L'APGL a respecté les échéanciers de cheminement critique de Transports Canada, où le processus doit être entrepris en septembre si on veut obtenir l'approbation du Cabinet avant le début de la saison de navigation. À cet effet, l'APGL a obtenu l'approbation du Cabinet avant le début de la saison de navigation de 2019.</p> <p>En 2019, l'APGL a généré une perte de 1,3 million \$, augmentant ainsi son déficit accumulé à 1,8 million \$.</p> <p>Prévoyant inscrire une perte en 2019, l'APGL a mis au point une stratégie de tarification pour 2020 qui lui permettra d'employer des méthodes de recouvrement des coûts afin de réduire le déficit accumulé.</p>


Relations de travail avec les pilotes

NATURE DU RISQUE	TENDANCE	SITUATION ACTUELLE
<p>Si l'APGL n'entretient pas de relations étroites avec ses pilotes et que ces derniers en viennent à ne plus faire confiance à la direction, il existe un risque qu'ils refusent de collaborer à la résolution des problèmes ou d'appuyer les initiatives de l'APGL.</p>	<p style="text-align: center;">  RISQUE STABLE </p>	<p>L'APGL s'est assurée de maintenir avec ses pilotes et son personnel des communications ouvertes, transparentes et opportunes.</p> <p>Trois griefs syndicaux ont été présentés en 2019.</p> <p>En 2019, des conventions collectives avec un groupe de pilotes ont été ratifiées pour une période de cinq ans se terminant le 31 mars 2022. Des négociations ont été entreprises avec un autre groupe de pilotes et nous prévoyons de ratifier une entente à cet effet au cours de la saison de navigation 2020.</p> <p>L'APGL s'assure de consulter les pilotes au sujet de toute initiative majeure (comme les modifications réglementaires) et de tenir compte de leurs commentaires et préoccupations au moment de finaliser ses stratégies.</p>

Planification de la relève de la direction

NATURE DU RISQUE	RISQUE	SITUATION ACTUELLE
<p>Lorsque des membres clés de la haute direction quittent une organisation, ils emportent avec eux de vastes connaissances acquises au fil des ans, portant notamment sur les systèmes, les processus et les attentes des parties prenantes. Dans la foulée d'une démission soudaine ou d'un départ à la retraite imprévu, ce savoir est perdu et il est difficile de le transférer au successeur.</p>	<p> STABLE</p>	<p>Une candidature de l'extérieur a été retenue en février 2019 pour remplir la position de directrice générale, à la suite du départ à la retraite du directeur général, en poste depuis de nombreuses années.</p> <p>La planification de la relève de la direction demeure une préoccupation constante pour les cadres supérieurs et le conseil d'administration. En 2019, l'APGL a mené une initiative d'optimisation organisationnelle comportant notamment une révision des mesures de planification de la relève en vigueur; certaines modifications à cet égard seront mises en œuvre au cours de 2020.</p>

Conformité avec la loi sur la protection de la vie privée

NATURE DU RISQUE	RISQUE	SITUATION ACTUELLE
<p>Lorsqu'une organisation n'adopte pas des mesures de protection de la vie privée adéquates, il peut en résulter une perte de confiance et une réputation ternie. Les clients, les employés et les autres intervenants partagent leur information sensible avec des entreprises, tout en présumant que ces dernières protégeront leur environnement technologique contre tout accès non autorisé aux systèmes qui assurent la protection des données confidentielles et privées.</p>	<p> STABLE</p>	<p>Un audit des systèmes de sécurité, réalisé en 2019, a relevé que l'APGL devait améliorer ses mesures de protection de la vie privée.</p> <p>L'APGL travaille avec des experts en protection des renseignements personnels afin d'élaborer un éventail plus étendu de politiques, de normes et de processus en matière de protection de la vie privée, au cas où surviendrait une atteinte à la vie privée. La mise en œuvre de ces mesures bonifiées est prévue en 2020.</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

Cornwall (Ontario)
Le 27 février 2020



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 2019, 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 2019, 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, à l'exception du changement apporté à la méthode de comptabilisation des contrats de location expliqué à la note 3 afférente aux états financiers, 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 le vérificateur général du Canada par intérim,



Tina Swiderski, CPA auditrice, CA
Directrice principale

Montréal, Canada
Le 27 février 2020

État de la situation financière

(en dollars canadiens)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIF		
À court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 322 931 \$	6 638 459 \$
Placements ^(Note 11)	1 078 999	3 833 288
Clients et autres créances	5 434 477	4 146 915
Frais payés d'avance	25 572	27 590
	16 861 979	14 646 252
À long terme		
Immobilisations corporelles ^(Note 7)	597 792	559 302
Immobilisations incorporelles ^(Note 8)	249 845	306 010
Actif au titre de droits d'utilisation ^(Note 9)	248 699	-
	17 958 315 \$	15 511 564 \$
PASSIF		
À court terme		
Salaires et avantages sociaux à payer	15 924 686 \$	12 693 417 \$
Autres créditeurs et charges à payer	1 204 520	977 364
Avantages du personnel ^(Note 13)	262 500	216 900
Obligation locative ^(Note 14)	66 470	-
	17 458 176	13 887 681
À long terme		
Incitatif à la location différé	-	39 004
Avantages sociaux du personnel ^(Note 13)	2 081 100	2 122 600
Obligation locative ^(Note 14)	207 834	-
	19 747 110	16 049 285
CAPITAUX PROPRES		
Déficit accumulé	(1 788 795)	(537 721)
	17 958 315 \$	15 511 564 \$
Passifs éventuels ^(Note 15)		
Engagements ^(Note 19)		

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration et autorisé pour publication le 27 février, 2020.



Michèle Bergevin
Directrice générale



Julie Mills
Administratrice

État du résultat net et du résultat global

Exercice terminé le 31 décembre
(en dollars canadiens)

	2019	2018
PRODUITS		
Droits de pilotage ^(Note 17)	40 139 200 \$	35 115 416 \$
Produits de bateaux-pilotes	176 838	177 962
Intérêts et autres produits	163 780	85 683
	40 479 818	35 379 061
CHARGES		
Salaires et avantages sociaux des pilotes	31 697 385	25 946 135
Transport et déplacements	3 770 243	3 401 368
Services de bateaux-pilotes	1 676 348	1 541 008
Salaires et avantages sociaux – personnel opérationnel	1 471 771	1 313 492
Salaires et avantages sociaux – personnel administratif	1 110 312	1 149 892
Services professionnels et spéciaux	413 188	188 247
Services de transfert de pilotes	301 545	312 740
Amortissement	282 699	253 822
Frais de formation et de recrutement des pilotes	230 087	317 183
Services publics, fournitures et approvisionnements	214 703	187 495
Achat de services de répartition	149 982	126 288
Communications	102 708	104 345
Unités portables d'aide au pilotage et logiciels de navigation	97 626	83 566
Amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation	60 747	-
Réparations et entretien	39 526	27 660
Frais d'intérêts et bancaires	24 475	25 042
Location	16 284	73 468
Intérêt sur l'obligation locative	7 563	-
	41 667 192	35 051 751
Résultat net de l'exercice	(1 187 374)	327 310
Autres éléments du résultat global		
Éléments qui ne seront pas reclassés au résultat net		
Gains (pertes) actuariels sur les avantages sociaux du personnel ^(Note 13)	(63 700)	(16 900)
	(63 700)	(16 900)
Résultat global de l'exercice	(1 251 074) \$	310 410 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des variations des capitaux propres

Exercice terminé le 31 décembre
(en dollars canadiens)

	2019	2018
Déficit accumulé au début de l'exercice	(537 721) \$	(848 131) \$
Résultat net de l'exercice	(1 187 374)	327 310
Autres éléments du résultat global (perte) de l'exercice	(63 700)	(16 900)
Résultat global total de l'exercice	(1 251 074)	310 410
Déficit accumulé à la fin de l'exercice	(1 788 795) \$	(537 721) \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre
(en dollars canadiens)

	2019	2018
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultat net de l'exercice	(1 187 374) \$	327 310 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :		
Avantages sociaux du personnel	(59 600)	(404 400)
Amortissement	282 699	253 822
Amortissement de l'incitatif à la location différé	-	(7 801)
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	60 747	-
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :		
Diminution (augmentation) des clients et autres créances	(1 287 562)	(96 094)
Diminution (augmentation) des frais payés d'avance	2 018	(10 052)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	3 231 269	1 968 818
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	227 156	249 695
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'exploitation	1 269 353	2 281 298
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Achats de titres de placement	(2 426 377)	(6 547 534)
Vente de titres de placement	5 180 666	6 378 494
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	(265 024)	(196 754)
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	2 489 265	(365 794)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Paiement de l'obligation locative	(74 146)	-
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(74 146)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		
Augmentation (diminution) nette durant l'exercice	3 684 472	1 915 504
Solde au début de l'exercice	6 638 459	4 722 955
Solde à la fin de l'exercice	10 322 931 \$	6 638 459 \$
Représenté par :		
Trésorerie	10 322 931 \$	6 638 459 \$
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE		
Frais d'intérêt versés durant l'exercice	- \$	35 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux résultats financiers

du 31 décembre 2019
(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^{er} 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. Elle a mis à jour sa directive en mai 2018 et, à ce titre, 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^e étage, à Cornwall (Ontario).

Réglemmentation 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 (l'Office) un avis d'opposition motivé dans les trente jours qui suivent sa publication dans la *Gazette du Canada*. Dans ce cas, l'Office 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'Office doit faire une recommandation dans les 120 jours suivant réception des avis d'opposition et l'Administration est obligée d'en tenir compte. L'Office 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'Office 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'Office, plus intérêts. La *Loi sur le pilotage* précise que le Gouverneur en conseil peut modifier ou annuler une recommandation de l'Office des transports du Canada.

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 27 février 2020.

(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

IFRS 16 – *Contrats de location* – En janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme pour remplacer la norme IAS 17 – *Contrats de location*. La nouvelle norme exige que les entreprises comptabilisent au bilan certains contrats de location comme des actifs et des passifs, accroît la transparence et améliore la comparabilité entre les entreprises. Les contrats de location qui ont une durée de moins de 12 mois ou qui portent sur des éléments de faible valeur monétaire n'ont pas à être capitalisés.

L'Administration a appliqué la nouvelle norme à compter du 1^{er} janvier 2019.

Elle a adopté la méthode rétrospective modifiée et n'a pas retraité les montants comparatifs pour l'année précédant la première adoption. Elle a employé la mesure de simplification disponible pour la transition à IFRS 16 qui permet de ne pas réévaluer si un contrat contient ou non un contrat de location. Par conséquent, la définition d'un contrat de location qui se trouve dans IAS 17 et IFRIC 4 continuera de s'appliquer aux contrats conclus ou modifiés avant le 1^{er} janvier 2019.

L'Administration a pris la décision d'appliquer les exemptions proposées par la norme pour les contrats de location qui ont une durée de moins de 12 mois ou qui portent sur des éléments de faible valeur monétaire. Dans son état du résultat net et du résultat global, elle comptabilise les paiements de location comme des dépenses d'exploitation selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

L'Administration a déterminé que la comptabilisation du bail pour son siège social est le seul contrat de location touché par cette nouvelle norme. Elle a calculé l'obligation locative à la valeur actuelle des paiements de location restants, actualisés à son taux d'emprunt marginal en vigueur au 1^{er} janvier 2019, lequel était de 3,95 %. L'actif au titre de droits d'utilisation a été comptabilisé comme un montant égal à l'obligation locative, ajusté pour tenir compte de l'incitatif à la location effectif au 31 décembre 2018.

Le montant des engagements relatifs à la location simple est significativement réduit puisque les locations simples sont considérées comme des contrats de location selon IFRS 16, ces engagements sont inscrits dans l'état de la situation financière.

L'obligation locative au 1^{er} janvier 2019 peut être conciliée comme suit avec les engagements relatifs à la location simple en date du 31 décembre 2018 :

Engagement relatif à la location simple en date du 31 décembre 2018	399 341 \$
Effet de l'actualisation des engagements relatifs à la location simple au 1 ^{er} janvier 2019	(58 589)
Obligation locative au 1 ^{er} janvier 2019	340 752 \$

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 1,79 % (1,70 % en 2018).

(b) Placements

Dans sa politique de placements, l'Administration s'est fixée 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 examinées 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 examinées 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 – Politique applicable par suite de l'adoption d'IFRS 16 le 1^{er} janvier 2019

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, la Corporation 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

La presque totalité des 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 8,3 ans (8,3 ans au 31 décembre 2018). 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 15 participants (17 au 31 décembre 2018) à ce régime fermé, dont l'âge moyen est de 88 ans (87 au 31 décembre 2018), et la moyenne des prestations de décès est de 15 000 \$ au 31 décembre 2019 (14 000 \$ au 31 décembre 2018). Le régime prévoit également une prestation fixe de 2 000 \$ (au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018) en cas de décès du conjoint, qui touche 11 participants (12 au 31 décembre 2018).

(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.

(l) 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 par 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 créiteurs 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 créiteurs 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.

(o) Paiements de location – Méthode applicable avant l'adoption d'IFRS 16 (soit avant le 1^{er} janvier 2019)

Les contrats de location de l'Administration et les actifs loués ne sont pas comptabilisés à l'état de la situation financière, puisque la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs loués ne lui sont pas transférés.

Les paiements aux termes de locations simples sont comptabilisés selon le mode linéaire sur la durée du contrat.

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 retraités

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. Afin d'assurer la gestion de ce risque, le ministre des Finances permet à l'Administration d'investir uniquement dans des bons ou autres obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou par toute province ou municipalité canadienne.

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 5 434 477 \$ en date du 31 décembre 2019 (4 146 915 \$ au 31 décembre 2018). Il n'y a pas de concentration de créances chez un client en particulier. Au 31 décembre 2019, 0,5 % des comptes débiteurs (0,0 % au 31 décembre 2018) étaient en souffrance depuis plus de 90 jours, alors que 93 % étaient courants (88 % au 31 décembre 2018) 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 2019 et 2018.

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 3 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 2019, aucun montant ne figurait à la marge de crédit (néant au 31 décembre 2018). Pendant l'exercice financier 2019, les frais d'intérêt ont été de 0 \$ (35 \$ en 2018). L'Administration a pris des mesures pour obtenir une marge de crédit afin de répondre à ses obligations financières. Aux 31 décembre 2019 et 2018, 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 17 129 206 \$ au 31 décembre 2019 (13 670 781 \$ au 31 décembre 2018), et ses salaires et avantages sociaux et autres créditeurs et comptes à payer étaient à 100 % courants (100 % au 31 décembre 2018) 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
Coût						
Au 1 ^{er} janvier 2018	190 260 \$	216 824 \$	208 318 \$	423 212 \$	– \$	1 038 614 \$
Acquisitions	–	22 663	1 962	111 269	–	135 894
Sorties	–	–	–	(35 451)	–	(35 451)
Transferts	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2018	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 \$
Amortissement cumulé						
Au 1 ^{er} janvier 2018	50 952 \$	131 065 \$	114 529 \$	152 457 \$	– \$	449 003 \$
Amortissement dans l'année	7 588	15 793	16 127	126 695	–	166 203
Sorties	–	–	–	(35 451)	–	(35 451)
Transferts	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2018	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 \$
Valeurs comptables						
Au 31 décembre 2018	131 720 \$	92 629 \$	79 624 \$	255 329 \$	– \$	559 302 \$
Au 31 décembre 2019	281 260 \$	87 048 \$	62 996 \$	166 488 \$	– \$	597 792 \$

8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Logiciels	Projets en cours de réalisation	Total
Coût			
Au 1 ^{er} janvier 2018	495 020 \$	- \$	495 020 \$
Acquisitions	10 860	50 000	60 860
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
Au 31 décembre 2018	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 \$
Amortissement cumulé			
Au 1 ^{er} janvier 2018	162 251 \$	- \$	162 251 \$
Amortissement dans l'année	87 619	-	87 619
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
Au 31 décembre 2018	249 870 \$	- \$	249 870 \$
Amortissement dans l'année	104 876	-	104 876
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
Au 31 décembre 2019	354 746 \$	- \$	354 746 \$
Valeurs comptables			
Au 31 décembre 2018	256 010 \$	50 000 \$	306 010 \$
Au 31 décembre 2019	249 845 \$	- \$	249 845 \$

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^{er} janvier 2019.

	Bâtiments	Total
Coût		
Au 1 ^{er} 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 \$
Amortissement cumulé		
Au 1 ^{er} janvier 2019	-	-
Amortissement dans l'année	60 747	60 747
Au 31 décembre 2019	60 747 \$	60 747 \$
Valeurs comptables		
Au 31 décembre 2018	- \$	- \$
Au 31 décembre 2019	248 699 \$	248 699 \$

10. DETTE ET DÉCOUVERT BANCAIRE

La dette et le découvert bancaire étaient de 0 \$ aux 31 décembre 2019 et 2018.

11. PLACEMENTS

La trésorerie était classée de niveau 1 en date des 31 décembre 2019 et 2018 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 2019 ou du 31 décembre 2018.

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 2019	Juste valeur			Total
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
CPG	- \$	- \$	- \$	- \$
Obligation à court terme	-	1 078 999	-	1 078 999
Obligation à long terme	-	-	-	-
Total des placements	- \$	1 078 999 \$	- \$	1 078 999 \$

Au 31 décembre 2018	Juste valeur			Total
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
CPG	- \$	- \$	- \$	- \$
Obligation à court terme	-	3 833 288	-	3 833 288
Obligation à long terme	-	-	-	-
Total des placements	- \$	3 833 288 \$	- \$	3 833 288 \$

Les intérêts créditeurs au cours de l'année ont totalisé 64 768 \$ (25 369 \$ en 2018). Les taux de rendement annualisés sur ces placements durant la période ont varié de 1,79 % à 2,02 %.

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^{er} janvier 2013, et de 1,00 \$ dans le cas des employés embauchés après le 31 décembre 2012 (1,01 \$ et 1,00 \$ respectivement en 2018) pour chaque dollar versé par l'employé. Si le salaire annuel d'un employé est supérieur à 169 300 \$ (164 700 \$ en 2018), la portion du salaire excédant ce montant est assujettie à une cotisation de 3,79 \$ (3,20 \$ en 2018) pour chaque dollar versé par l'employé. Le tableau suivant indique les cotisations au cours de l'exercice :

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Administration	1 216 169 \$	1 185 317 \$
Employés	1 199 352	1 084 598
Total des cotisations	2 415 521 \$	2 269 915 \$

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 1 486 400 \$ en 2020.

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 5,0 années au 31 décembre (5,1 années au 31 décembre 2018). 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 91 900 \$ 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 81 600 \$.

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 2019 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 2019	31 décembre 2018
RAPPROCHEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES		
Obligation au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	2 168 200 \$	2 560 700 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-	8 100
Coût financier	73 600	73 500
Prestations payées	(131 600)	(458 800)
Réduction	-	(35 100)
Perte (gain) actuarielle	58 600	19 800
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 168 800 \$	2 168 200 \$
COMPOSANTES DES CHARGES CONSTATÉES AU RÉSULTAT NET		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	- \$	8 100 \$
Coût financier	73 600	73 500
Réduction	-	(35 100)
Total des charges constatées au résultat net	73 600 \$	46 500 \$
ANALYSE DES GAINS OU PERTES ACTUARIELS		
Changement des hypothèses liées à l'expérience	- \$	- \$
Changements dans les hypothèses financières	58 600	19 800
Changements dans les hypothèses démographiques	-	-
Perte (gain) actuarielle	58 600 \$	19 800 \$
CLASSEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES		
Partie courante	247 600 \$	202 400 \$
Partie non courante	1 921 200	1 965 800
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	2 168 800 \$	2 168 200 \$
HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS L'ÉVALUATION ACTUARIELLE		
Taux d'actualisation	2,80 %	3,30 % - 3,50 %
Taux d'augmentations salariales estimés	2,00 % - 3,00 %	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 2020.

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 6,1 années au 31 décembre (6,2 ans au 31 décembre 2018). 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 9 400 \$ 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 2019 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 2019	31 décembre 2018
RAPPROCHEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES		
Obligation au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	171 300 \$	166 300 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-	-
Coût financier	5 900	5 400
Prestations payées	(13 000)	(3 000)
Contributions des employés retraités	5 500	5 500
Perte (gain) actuarielle	5 100	(2 900)
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	174 800 \$	171 300 \$
COMPOSANTES DES CHARGES CONSTATÉES AU RÉSULTAT NET		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	- \$	- \$
Coût financier	5 900	5 400
Total des charges constatées au résultat net	5 900 \$	5 400 \$
ANALYSE DES GAINS OU PERTES ACTUARIELS		
Changement des hypothèses liées à l'expérience	- \$	- \$
Changements dans les hypothèses financières	5 100	(2 900)
Changement dans les hypothèses démographiques	-	-
Perte (gain) actuarielle	5 100 \$	(2 900) \$
CLASSEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES		
Partie courante	14 900 \$	14 500 \$
Partie non courante	159 900	156 800
Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	174 800 \$	171 300 \$
HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS L'ÉVALUATION ACTUARIELLE		
Taux d'actualisation	2,90 %	3,50 %

L'Administration estime qu'aucune cotisation ne sera versée au régime en 2020.

14. OBLIGATION LOCATIVE

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

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
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 21 janvier 2024	274 304 \$	– \$
Partie courante	66 470	–
Partie non courante	207 834	–
Valeur comptable à la fin de la période	274 304 \$	– \$

Les frais d'intérêt pour le contrat de location en 2019 ont totalisé 7 563 \$.

15. 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.

16. GESTION DU CAPITAL

Le capital de l'Administration est constitué de ses capitaux propres, soit le déficit accumulé de 1 788 795 \$ (537 721 \$ en 2018).

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. La loi lui permet d'investir uniquement dans des bons ou autres obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou par toute province ou municipalité canadienne.

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.

17. DROITS DE PILOTAGE

Le tableau qui suit présente les droits de pilotage ventilés selon la source de revenus en 2018 et 2019.

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Droits de pilotage de base	35 531 116 \$	31 051 342 \$
Accostages et appareillages	1 307 922	1 202 439
Retards et retenues	640 791	481 842
Annulations	293 013	283 919
Transferts de pilotes	318 559	325 610
Droits de bateau-pilote de Détroit	185 900	136 000
Droits supplémentaires	1 861 899	1 634 264
Total des droits de pilotage	40 139 200 \$	35 115 416 \$

18. 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.

(a) 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 2019 et 2018 comprenait les montants suivants :

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Rémunération et avantages sociaux du personnel à court terme	670 404 \$	757 683 \$
Avantages sociaux postérieurs à l'emploi	64 208	60 129
	734 612 \$	817 812 \$

19. 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 2019	31 décembre 2018
Moins d'un an	674 245 \$	560 394 \$
Entre un et cinq ans	1 331 238	441 830
Plus de cinq ans	1 760	9 015
	2 007 243 \$	1 011 239 \$

20. OPÉRATIONS NON MONÉTAIRES

L'Administration a enregistré des produits provenant d'opérations non monétaires d'une valeur de 110 936 \$ (113 595 \$ en 2018) à titre de « Produits de bateaux-pilotes » et des charges non monétaires d'un montant de 110 936 \$ (113 595 \$ en 2018) 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.

21. RECLASSEMENT DE CHIFFRES COMPARATIFS DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

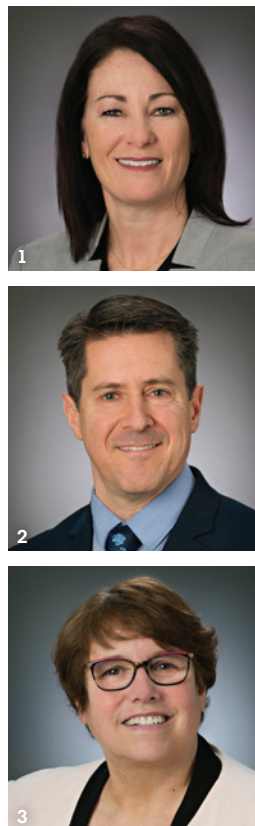
Certains chiffres comparatifs ont été reclassés de manière à être conformes à la présentation des états financiers de l'Administration pour l'exercice 2019. Ces reclassements ne sont pas significatifs et n'ont aucune incidence sur l'état de la situation financière. En conséquence, l'Administration ne présente pas un troisième état du résultat net et du résultat global ni de notes complémentaires afférentes.

Conseil d'administration



- 1. Capitaine James Pound**, président par intérim
Président – Comité de régie et des ressources humaines
- 2. Mme Vered Kaminker**
Présidente – Comité de gestion des risques
- 3. Mme Julie Mills**
Présidente – Comité d'audit
- 4. Mme Josée-Christine Boilard**
Administratrice
- 5. Mme Ginette Brindle**
Administratrice
- 6. Mme Teena Fazio**
Administratrice

Haute direction



- 1. Mme Michèle Bergevin**
Directrice générale
- 2. M. 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^e étage
Case postale 95
Cornwall (Ontario)
K6H 5R9

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

SITE WEB

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.

