

**Great Lakes Pilotage
Authority**

**Administration de pilotage
des Grands Lacs**

PLAN D'ENTREPRISE 2022 - 2026

Approuvé par le Conseil
Le 27 octobre 2021

TABLE DES MATIÈRES

<u>PARTIE</u>		<u>PAGE</u>
1.	Sommaire	3
2.	Vue d'ensemble	5
2.1	Mandat	5
2.2	Rôle d'intérêt public	5
2.3	Mission	5
2.4	Vision	5
2.5	Principales activités et programmes majeurs	5
2.6	Renseignements supplémentaires	6
3.	Contexte opérationnel	7
3.1	Contexte interne	8
3.2	Contexte commercial externe	10
3.3	Conformité aux directives du gouvernement fédéral et alignement sur les priorités gouvernementales	13
3.4	Examen spécial du Bureau du vérificateur général, études du gouvernement et de l'industrie et autres audits	13
4.	Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement	14
4.1	Objectifs stratégiques	14
4.2	Objectifs et activités	14
4.3	Risques	17
5.	Aperçu de la situation financière	19
5.1	Principales hypothèses	19
5.2	Sensibilité des projections aux changements	20
5.3	Analyse de la dette	20
6.	Annexes au plan d'entreprise	21
A.	Lettre de direction du ministre des Transports	22
B.	Structure de gouvernance	25
B.1	Conseil d'administration	25
B.2	Structure organisationnelle de l'APGL	26
C.	Rendement et engagement de la directrice générale en matière de résultats	28
C.1	Évaluations du rendement	29
C.2	Engagement de la directrice générale en matière de résultats	31
D.	Attestation du directeur des finances	32
E.	États financiers et budgets	33
	État des résultats et résultat étendu	33
	État de la situation financière	34
	État des variations de capitaux propres	35
	État des flux de trésorerie	36
	Budget d'immobilisations	37
F.	Plan d'emprunt	39
F.1	Pouvoir d'emprunt	39
F.2	Sommaire du plan d'emprunt	39
F.3	Total des emprunts – nouveaux et en cours	40
F.4	Total des emprunts – contrats de location nouveaux et en cours	41
G.	Cadre d'investissement	42
H.	Risques et réponses aux risques	43
I.	Respect des lois et politiques	50
J.	Priorités et orientations gouvernementales	54
K.	Contexte opérationnel	57
K.1	Capacité de pilotage	58
K.2	Formation des pilotes	59
K.3	Relations avec les intervenants	60
L.	Nombre de pilotes	62

1. SOMMAIRE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) a élaboré son plan d'entreprise 2022-2026 dans un contexte d'incertitude financière découlant des avis d'opposition déposés auprès de l'Office des transports du Canada par la Fédération maritime du Canada concernant certaines redevances de pilotage de 2020 et 2021.

Dans le passé, l'APGL a contribué à la fluidité du trafic et s'est efforcée de minimiser les retards aux navires dans la région des Grands Lacs en envoyant des pilotes sur les navires malgré les répercussions sur ses finances. Ce modèle n'était pas viable et a entraîné la nécessité d'adopter une approche différente pour recouvrer les coûts. En tenant compte de sa situation financière, de ses besoins actuels et de l'exigence de maintenir une réserve financière raisonnable, l'APGL a modifié son approche à l'égard de l'établissement des redevances en 2020 en introduisant une méthode de recouvrement des coûts plus ciblée. En janvier 2020, la Fédération maritime du Canada, qui représente la majeure partie des navires étrangers, a déposé un avis d'opposition à l'égard des redevances de 2020. En avril 2021, voyant que l'avis de 2020 n'avait pas été résolu, la Fédération maritime a déposé un avis d'opposition à l'égard des redevances de pilotage de 2021. Cette question fait actuellement l'objet d'une analyse par l'Office des transports et aucune décision n'avait été rendue au moment de la rédaction du présent plan d'entreprise.

Cette situation soulève des préoccupations quant aux répercussions de ces avis sur la planification financière de l'APGL. En vertu de la *Loi sur le pilotage*, celle-ci est chargée d'assurer la sécurité des services de pilotage et des navires qui transitent sur son territoire, et ce, tout en étant financièrement autonome. Les résultats des avis d'opposition soulevés par la Fédération maritime seront des intrants critiques au processus de planification de l'APGL et tout avis en suspens introduit une incertitude considérable dans le processus.

L'APGL, un fournisseur de services essentiels dans le transport des marchandises destinées à la population canadienne, a poursuivi ses opérations sans interruption depuis le début de la pandémie en mars 2020. En 2021, elle a continué de travailler en étroite collaboration avec les ministères et agences des gouvernements fédéral et provinciaux de même qu'avec les intervenants de l'industrie dans le but d'assurer la continuité des opérations et la sécurité de ses employés et des équipages de navires. Les pilotes de l'APGL sont pourvus de l'équipement de protection individuelle requis et respectent les protocoles d'hygiène et de sécurité nécessaires pour réduire le risque de contracter le virus ou de le propager aux membres d'équipage des navires lorsqu'ils exercent leurs fonctions de pilotage dans les eaux canadiennes et américaines.

L'APGL établit un équilibre prudent entre la demande prévue de services de pilotage dans la région des Grands Lacs et le nombre de pilotes qu'elle emploie. Au cours des cinq dernières années, la demande de services de pilotage a augmenté de 29 % pour atteindre 9 061 affectations en 2020 (à l'exclusion des travaux d'hiver). Une légère baisse est toutefois prévue pour 2021 en raison de la diminution des expéditions de céréales résultant de la grave sécheresse dans l'Ouest canadien. L'APGL continue de connaître des difficultés en raison du nombre limité de pilotes. Par le passé, elle a bénéficié d'un effectif de pilote stable et d'un faible taux de roulement. Toutefois, comme les autres acteurs de l'industrie maritime, elle fait face à une pénurie de personnel en raison du vieillissement de la main-d'œuvre et de la croissance de l'industrie. Le grand nombre de pilotes partis à la retraite au cours des cinq dernières années et les départs prévus durant la période de planification font que la planification de la relève et le recrutement de pilotes sont des enjeux de premier plan pour l'APGL. Pour parvenir à l'autonomie financière, elle doit connaître à l'avance les revenus qui seront générés pour payer ses pilotes salariés, ce qui n'est pas facile vu le nombre de départs à la retraite et l'augmentation de la demande depuis 2013.

Les trois principaux dossiers de l'APGL au cours de la période de planification sont les suivants :

Autonomie financière et stratégies en matière de redevances de pilotage

Alors que l'APGL s'attendait, grâce à sa nouvelle approche de recouvrement des coûts pour ses redevances de pilotage, à réaliser des profits suffisants en 2020 pour éliminer son déficit accumulé, l'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime du Canada à l'égard des redevances de pilotage de 2020 a entraîné un litige de 5,0 M\$ sur les revenus

Suivant un calendrier normal, conformément à la *Loi sur le pilotage*, l'APGL entreprendrait ses consultations préalables auprès de l'industrie en novembre 2021 pour s'assurer que les redevances de pilotage de 2022 sont en vigueur au début de la saison de navigation 2022.

Santé et sécurité du personnel face à la COVID-19 et continuité des activités

L'APGL continue de travailler efficacement avec ses employés, les intervenants de l'industrie maritime, les organismes gouvernementaux et les fournisseurs de services dans le but d'assurer que des protocoles de prévention et de sécurité sont en place afin de protéger la santé et la sécurité de ses pilotes et des membres d'équipage de ses clients, tout en assurant la continuité des activités de pilotage dans la région des Grands Lacs. Avec la quatrième vague de la pandémie résultant du variant Delta, l'APGL devra analyser la réaction du Canada et du reste du monde face à cette vague ainsi que les conséquences sur ses opérations.

Afin de protéger ses employés, leurs familles et l'industrie maritime canadienne, l'APGL a encouragé avec succès la vaccination en 2021. Ainsi, à la mi-octobre 2021, 99 % et 98 % des employés avaient reçu respectivement leur première et deuxième dose de vaccin. Dans le cadre de son engagement envers la santé et la sécurité de ses employés, clients, entrepreneurs et visiteurs, et avec l'annonce du premier ministre le 6 octobre 2021 du plan gouvernemental exigeant la vaccination contre la COVID-19 dans la fonction publique fédérale et le secteur des transports sous réglementation fédérale, l'APGL a adopté une politique de vaccination obligatoire contre la COVID-19 pour ses employés, dirigeants, administrateurs et entrepreneurs, laquelle s'harmonise pleinement avec les exigences de vaccination de la fonction publique, notamment en exigeant une preuve de vaccination au plus tard le 15 novembre 2021. La politique a été présentée aux employés de l'APGL le 18 octobre 2021.

L'APGL entend poursuivre son approche de collaboration avec toutes les parties concernées afin d'assurer que les services de pilotage sont dispensés de façon sécuritaire et efficace.

Relève et recrutement des pilotes

Comme indiqué plus haut, la relève des pilotes constitue toujours un des principaux enjeux pour l'APGL. Les services de pilotage sont présentement dispensés par 69 pilotes à temps plein ou à temps partiel. Toutefois, pour répondre efficacement à la demande prévue à court et à moyen terme, assurer que les retards aux navires sont réduits au minimum et que les coûts sont maîtrisés, l'APGL estime qu'elle devra augmenter de 15 % à 20 % son effectif de pilotes d'ici la fin de la période de planification.

2. VUE D'ENSEMBLE

2.1 MANDAT

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, avec pour mandat *d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, à des fins de sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et efficient* dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La

Loi sur le pilotage stipule également que les redevances de pilotage doivent être justes, raisonnables et, avec tout revenu provenant d'autres sources, suffisantes pour permettre à l'APGL d'assurer son autonomie financière. Le transport maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime est indispensable à la prospérité du Canada et constitue un lien important vers les marchés internationaux. Les agriculteurs, producteurs d'acier, entreprises de construction, fabricants de produits alimentaires et producteurs d'électricité nord-américains, ainsi que les ménages canadiens, comptent sur les quelque 230 millions de tonnes métriques de matières premières et de produits finis livrés annuellement par navires dans la région des Grands Lacs. La valeur de ces cargaisons est estimée à plus de 100,5 milliards \$.

L'APGL est une société d'État non-mandataire désignée à la partie 1 de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, elle n'a reçu aucun crédit parlementaire depuis 1995 et n'est pas admissible à des crédits futurs. Elle est aussi exempte du paiement d'impôts sur le revenu.

La mission et la vision de l'APGL définissent le cadre de travail pour son orientation stratégique, tel qu'approuvé par le conseil d'administration.

2.2 RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

La prestation des services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient à la fois les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Le pilotage fiable et sécuritaire assure un transport des biens et des personnes et engendre des retombées économiques pour le Canada. Il contribue également à servir les objectifs environnementaux en assurant le transport en toute sécurité des produits de base et des matières dangereuses.

2.3 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.

2.4 VISION

Être le chef de file mondial dans la fourniture de services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces.

2.5 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES MAJEURS

L'activité principale de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers ou canadiens assujettis au pilotage obligatoire dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert. Les services de pilotage sont dispensés principalement aux navires transocéaniques, également appelés navires étrangers, qui représentent environ 85 % des affectations, les 15 % restants étant dispensés aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

Vu que la Voie maritime du Saint-Laurent, qui s'étend de Montréal jusqu'au milieu du lac Érié, est ouverte seulement de la mi-mars à la fin décembre (la saison de navigation), l'APGL fournit des services de pilotage surtout pendant cette période puisque la plus grande partie de ces services sont dispensés aux navires transocéaniques. De plus, des navires canadiens naviguent également sur les Grands Lacs en dehors de la saison de navigation, les pilotes de l'APGL fournissent alors le service principalement aux navires-citernes car les autres navires canadiens sont habituellement pilotés par des titulaires de certificats de pilotage.

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin d'y introduire une exigence voulant que tous les officiers canadiens qui désirent exercer des fonctions de pilotage sur les Grands Lacs doivent détenir un certificat de pilotage valide délivré par l'APGL (titulaires de certificat). En juin 2021, le gouvernement du Canada a apporté des changements à la délivrance, à la suspension et à l'annulation des certificats de pilotage dans le cadre des modifications à la *Loi sur le pilotage*. Pendant la transition, l'APGL continue d'administrer un système de certificats de pilotage touchant quelque 275 titulaires de certificat. Le système vise à assurer que les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire sont sous la conduite d'un titulaire de certificat valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés en vertu du *Règlement général sur le pilotage* et du *Règlement de pilotage des Grands Lacs*.

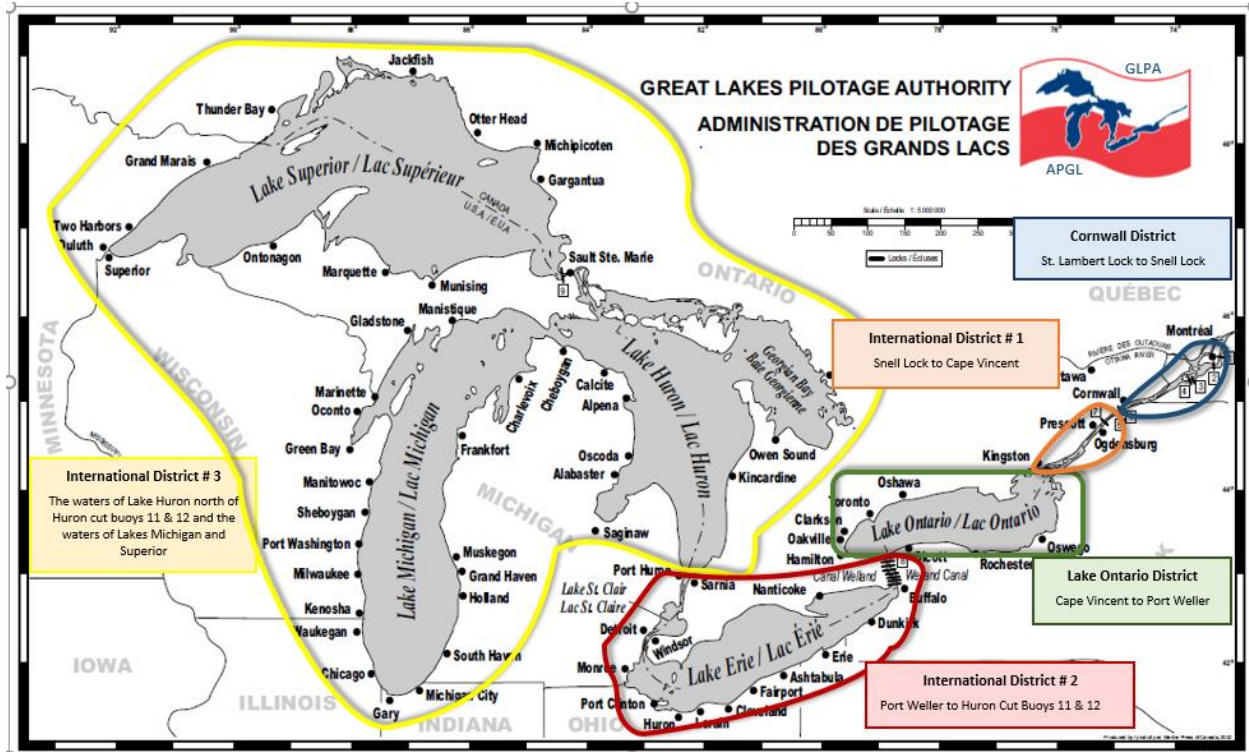
2.6 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'APGL, voir le rapport annuel de 2020, disponible à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports#>.

3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

L'APGL compte cinq zones de pilotage obligatoire (appelées « circonscriptions ») dans la région des Grands Lacs, et une sixième au port de Churchill, au Manitoba :

- Circonscription de Cornwall
- Circonscription internationale n°1
- Lac Ontario
- Circonscription internationale n°2
- Circonscription internationale n°3
- Port de Churchill (Manitoba)



Les services de pilotage dans la région des Grands Lacs sont partagés entre le Canada et les États-Unis et l'APGL doit exercer ses activités à l'intérieur de la Voie maritime du Saint-Laurent, il est donc essentiel pour celle-ci de collaborer et de se coordonner avec d'autres organismes pour assurer que ses clients profitent de services de pilotage fiables, efficaces et rentables. Ces organismes comprennent : la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région, la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation, et la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

Comme le Canada partage une bonne partie de la Voie maritime et des Grands Lacs avec les États-Unis, les navires qui circulent dans la région peuvent traverser la frontière internationale à de nombreuses reprises au cours d'un seul voyage. Le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* stipule que là où les eaux canadiennes sont contiguës aux eaux des États-Unis, un navire soumis au pilotage obligatoire peut faire appel à un pilote breveté par les États-Unis.

Voir l'annexe K pour plus d'information sur le contexte opérationnel de l'APGL, notamment en ce qui a trait à ses relations avec les associations de pilotage des États-Unis pour la prestation de services de pilotage dans la région des Grands Lacs.

3.1 CONTEXTE INTERNE

(1) Structure organisationnelle, relève des pilotes et des membres de la direction

L'APGL prévoit que son effectif sera composé comme suit au 1^{er} janvier 2022 :

Unité de négociation	Nombre d'employés	Date d'expiration de la convention collective
Circonscription de Cornwall Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent	63 pilotes à temps plein 6 apprentis-pilotes 6 pilotes à temps partiel	31 mars 2022
Circonscription internationale n° 1 <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>		31 mars 2022
Circonscription du lac Ontario <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>		31 mars 2017
Circonscriptions internationales 2 et 3 <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>		31 mars 2022
Répartiteurs et personnel administratif		
Répartiteurs et personnel administratif Alliance de la fonction publique du Canada	8 répartiteurs à temps plein 4 répartiteurs à temps partiel 3 employés administratifs à temps plein	30 juin 2022
Personnel de bureau		
Employés non syndiqués	3 cadres 8 employés 1 employé occasionnel	S/O
TOTAL	102 employés	

L'APGL est actuellement en arbitrage avec la *Pilots' Corporation, Lake Ontario et Harbours*, et une décision n'est pas attendue avant la fin de 2021 ou le début de 2022.

L'APGL doit maintenir un juste équilibre entre ses efforts de réduction des coûts et des salaires raisonnables et concurrentiels si elle veut attirer et retenir des employés compétents, surtout chez les pilotes.

La relève de pilotes demeure le risque le plus important pour l'APGL. Comme les autres acteurs de l'industrie maritime, elle fait face à une pénurie de personnel en raison du vieillissement de la main-d'œuvre, du manque de ressources et de la croissance de la demande. Le grand nombre de pilotes partis à la retraite au cours des six dernières années et les départs prévus durant la période de planification, conjugué au besoin d'augmenter le nombre de pilotes pour mieux répondre à la demande et réduire les retards font que l'APGL prévoit recruter et breveter un nombre important d'apprentis-pilotes durant la période de planification.

À la suite d'une étude axée sur le personnel de bureau, amorcée en 2019 pour optimiser la structure organisationnelle de l'APGL, la firme d'experts-conseils indépendante a conclu que la structure actuelle et les ressources limitées ne permettront peut-être pas à l'APGL de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. Par conséquent, trois postes équivalents temps plein additionnels ont été ajoutés graduellement à la structure de l'organisation pour assurer qu'elle est en mesure de remplir son mandat, d'alléger la charge de travail excessive, de combler les lacunes en matière de compétences et de rôles et d'assurer la planification de la relève des postes clés.

Hormis les départs à la retraite, l'APGL connaît un faible taux de roulement, comme en témoigne le fait que seulement quelques employés ont volontairement quitté leur emploi dans les 25 dernières années.

(2) Autonomie financière, avis d'opposition en 2020 et 2021, redevances de pilotage 2022

L'APGL tente depuis 2003 d'éliminer son déficit accumulé, lequel totalisait 1,8 M\$ au début de l'exercice financier 2020. Dans le cadre de sa stratégie révisée de 2020 visant à permettre d'atteindre l'autonomie financière, elle a adopté une méthode axée sur un recouvrement ciblé des coûts, au lieu de la traditionnelle méthode de modifications tarifaires générales. Cette approche a mené la Fédération maritime du Canada, qui représente la plupart des navires étrangers, à déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada à l'égard des modifications tarifaires pour 2020.

En plus de l'avis d'opposition déposé à l'égard des modifications tarifaires générales de l'APGL pour 2020, la Fédération maritime a aussi déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports à l'égard des redevances de pilotage pour 2021. Au moment de la rédaction du présent plan d'entreprise, l'Office des transports n'avait pas rendu de décision sur les avis d'opposition de 2020 ni de 2021. Des décisions défavorables à l'APGL entraveraient davantage sa capacité à être financièrement autonome.

Pour la présente période de planification, l'APGL réévaluera ses redevances de pilotage de manière à assurer son autonomie financière. En établissant des droits de pilotage justes et raisonnables, l'APGL comprend que la limitation des coûts et l'efficacité opérationnelle sont essentielles pour assurer le développement économique dans la région des Grands Lacs. Ces stratégies et la surveillance financière qui s'y rattache assureront aux Canadiens que l'APGL est financièrement responsable.

L'APGL entend continuer d'investir dans ses programmes de formation des pilotes et apprentis-pilotes et de les mettre à jour de manière à prendre en compte les nouveaux besoins ou exigences dans le domaine, et à maintenir son objectif de 99,9 % d'affectations sans incident.

(3) Nombre de pilotes et capacité de pilotage

L'APGL doit trouver un juste équilibre entre la demande de services de pilotage prévue et le nombre suffisant de pilotes formés, qualifiés et brevetés disponibles pour assurer à la fois qu'elle est financièrement autonome et que les retards aux navires sont limités au minimum.

Les navires vont et viennent dans le réseau sans horaires préétablis, et l'APGL doit prévoir un effectif de pilotes suffisant pour répondre aux fluctuations de trafic dans les zones de pilotage obligatoire de la région des Grands Lacs. L'obligation d'autonomie financière ne lui permet toutefois pas de garder en poste un effectif de pilotes pour faire face aux augmentations soudaines et temporaires de trafic.

Malgré la récente pandémie de COVID-19, qui a entraîné un ralentissement économique dans de nombreux secteurs, l'APGL n'a pas connu de baisse significative du trafic en 2020. Le nombre d'affectations de pilotage en 2020 n'était que de 8 % inférieur au trafic record de 2019. D'après les discussions initiales avec les intervenants, on croit que le trafic en 2021 et pendant la période de planification sera similaire ou légèrement supérieur à celui de 2020, ce qui est plus que ce que l'on a connu entre 2008 et 2014. Par conséquent, l'APGL entend augmenter le nombre de pilotes pendant la période de planification. Cette augmentation prend également en compte le nombre toujours élevé de départs à la retraite, de façon à prévoir un relève des pilotes et une formation des apprentis-pilotes plus fluides. Le nombre de pilotes figure à l'annexe L.

(4) Technologie

Après une évaluation minutieuse de la pertinence de prolonger la durée de vie utile des Unités portables d'aide au pilotage en 2020 en raison de considérations opérationnelles (COVID-19) et financières, l'APGL a relancé le processus d'achat afin de remplacer les unités des pilotes pour le début de la saison de navigation 2022. Ces unités comprennent le matériel et les logiciels de dernier cri en matière de navigation électronique, avec des cartes destinées à favoriser la connaissance situationnelle et à appuyer la prise de décisions des pilotes dans les situations de navigation à haut risque.

Par suite de l'évaluation de la cybersécurité réalisée dans le cadre de son audit interne en 2019, l'APGL a élaboré en 2020 une feuille de route pour l'avenir de ses systèmes informatiques. La stratégie en matière de système informatique, axée sur l'atténuation de l'exposition de l'APGL aux menaces à la cybersécurité, a été mise en œuvre en 2021 et se poursuivra durant la période de planification.

3.2 CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE

La principale source de trafic pour l'APGL provient du transport de marchandises en vrac comme les céréales et le pétrole, ainsi que d'acier et de marchandises générales. Le volume et les tendances du trafic sont déterminés par une combinaison complexe et volatile de facteurs commerciaux, économiques et environnementaux. L'APGL compte sur ses principaux clients pour obtenir une information ouverte et transparente quant à la demande, et ce afin de tenter de gérer le trafic dans l'année à venir en minimisant les retards et en maîtrisant les coûts, tout en étant réactive aux fluctuations de trafic.

La liste qui suit présente les facteurs commerciaux et environnementaux qui ont une incidence sur les activités de l'APGL.

(1) *Pandémie de COVID-19 – Sécurité du personnel et continuité des activités*

L'APGL, un fournisseur de services essentiels dans le transport des marchandises destinées à la population canadienne, a poursuivi ses opérations sans interruption depuis le début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020. Elle travaille en étroite collaboration avec les ministères et agences du gouvernement fédéral de même qu'avec les intervenants de l'industrie dans le but d'assurer la continuité des opérations et la sécurité de ses employés et des équipages de navires. Les pilotes, qui montent à bord des navires en tant que travailleurs essentiels, sont pourvus de l'équipement de protection individuelle requis et respectent les protocoles d'hygiène et de sécurité nécessaires pour réduire le risque de contracter le virus ou de le propager aux membres d'équipage des navires lorsqu'ils exercent leurs fonctions de pilotage dans les eaux canadiennes et américaines. L'APGL a également travaillé avec ses homologues à l'Agence des services frontaliers du Canada pour assurer que les pilotes peuvent se rendre à leur destination aux États-Unis pour embarquer à bord des navires et éviter les retards à la navigation. Elle a aussi travaillé avec ses fournisseurs de services de transport terrestre et de bateaux-pilotes afin d'assurer que des protocoles sécuritaires sont en place pour protéger ses pilotes et apprentis-pilotes.

En outre, des protocoles de prévention et la distanciation sociale, notamment le télétravail, permettent d'assurer un lieu de travail sécuritaire aux répartiteurs et employés de bureau qui doivent répondre aux besoins opérationnels de façon à prévenir toute interruption. Un affichage bien visible est en place au siège social de l'APGL à Cornwall, les visiteurs sont surveillés et limités au minimum possible, et la plupart des réunions se tiennent par téléconférence. Afin de protéger ses employés, leurs familles et l'industrie maritime canadienne, l'APGL a encouragé avec succès la vaccination. Ainsi, à la mi-octobre 2021, 99 % et 98 % des employés avaient reçu respectivement leur première et deuxième dose de vaccin. Les répartiteurs continueront de travailler à partir du bureau, comme ils le font depuis le début de la pandémie. Pour le

reste du personnel de bureau, l'APGL continuera d'adopter une approche hybride avec certains employés travaillant à partir du bureau et d'autres travaillant à distance. L'APGL continue d'évaluer l'évolution de la pandémie et ajustera son approche en conséquence.

(2) Économie et trafic

Avec ses quelque 250 000 km² d'eaux navigables, la région des Grands Lacs est vaste. Le trafic maritime y est fonction essentiellement du transport de céréales, minerai de fer, produits pétroliers, vrac sec, vrac liquide, marchandises générales et passagers. La capacité de l'APGL à prévoir exactement le volume de trafic dépend en grande partie de la rétroaction qu'elle reçoit des intervenants de l'industrie. Les contrats de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés longtemps à l'avance, ce qui limite la capacité de l'APGL à prévoir les besoins pour les années à venir. De plus, pour satisfaire aux échéanciers fixés par le gouvernement, l'APGL doit entreprendre la préparation de son plan d'entreprise en juin, un moment où il est difficile d'élaborer des prévisions quant au trafic car l'industrie a alors très peu d'information à partager à ce sujet pour l'exercice financier à venir. La gestion efficace de l'effectif de pilotes dans la région des Grands Lacs est, en partie, dépendante d'information fiable, exacte et reçue en temps opportun de la part des usagers. Le nombre de pilotes et les redevances appropriées sont dictés par le trafic prévu au budget, ces deux éléments sont critiques pour l'autonomie financière de l'APGL car les salaires des pilotes sont essentiellement fixes. Comme le montre le tableau suivant, des écarts importants entre le nombre réel et le nombre prévu d'affectations sont survenus depuis dix ans.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Nombre réel d'affectations *	9 061	9 928	8 798	7 636	7 020	7 166	7 462	6 403	6 358	6 389
Nombre prévu d'affectations *	8 084	8 076	7 700	7 067	6 700	6 531	6 100	6 100	6 100	5 325
Écart par rapport aux prévisions	12,1 %	22,9 %	14,3 %	8,1 %	4,8 %	9,7 %	22,3 %	5,0 %	4,2 %	20,0 %

* Ces chiffres ne comprennent que les affectations effectuées pendant la saison de navigation, ils ne comprennent pas le travail d'hiver.

L'industrie des croisières, qui représente traditionnellement environ 5 % des affectations à l'APGL, a été encore une fois complètement absente en 2021 en raison de la COVID-19. Cependant, cette industrie devrait revenir pour la saison de navigation 2022. Avec la reprise de l'économie mondiale, la demande de pétrole, de gaz et d'autres cargaisons devrait augmenter progressivement. On s'attend à ce que la demande pour les céréales canadiennes soit légèrement inférieure au volume atteint en 2020 en raison de la sécheresse et de la chaleur extrême dans l'Ouest canadien, en plus du fait que les excédents importants de la récolte 2020 ont en grande partie déjà été expédiés.

Se fondant sur les facteurs mentionnés ci-dessus, l'APGL prévoit, à l'exclusion des travaux d'hiver, 9 105 affectations de pilotage en 2021 et se prépare en vue de 9 476 affectations en 2022.

(3) Relations avec les intervenants de l'industrie

Dans l'optique des améliorations continues, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle à la fin 2020 / début 2021. Dans l'ensemble, le degré de satisfaction à l'égard de l'APGL est demeuré favorable mais a légèrement diminué par rapport au sondage précédent mené en 2014-2015. Les résultats du sondage ont été communiqués à l'industrie. Les clients ont exprimé leur plus grande satisfaction à l'égard de la facturation, du site Web de l'APGL et de l'interaction avec les pilotes et les répartiteurs, tandis que les plus grandes insatisfactions ont continué d'être la disponibilité et l'équité des pilotes, et le caractère raisonnable des redevances de pilotage. L'APGL a élaboré des plans d'action pour donner suite aux constatations et est en train de travailler à leur mise en œuvre. À l'avenir, l'APGL prévoit mener des sondages sur la satisfaction de la clientèle tous les 3 ans.

(4) *Refonte de la Loi sur le pilotage*

Les modifications à la *Loi sur le pilotage* ont reçu la sanction royale en juin 2019. Les dispositions de la loi modifiée sont entrées en vigueur par décret selon les quatre étapes suivantes :

- restructuration de la loi et introduction des dispositions sur le travail et la gouvernance (décret n° 1, août 2019);
- supervision et application (décret n° 2, mars 2019);
- redevances de pilotage (décret n° 3, juin 2020);
- règlement et opérations (décret n° 4, juin 2021).

L'APGL continue de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada à la transition vers la *Loi sur le pilotage* modifiée. À l'été 2021, Transports Canada a communiqué les instructions de rédaction du nouveau Règlement sur le pilotage maritime, des systèmes de gestion intégrés et des sanctions administratives pécuniaires. L'APGL a présenté des commentaires à Transports Canada sur toutes les propositions et s'est engagée à travailler avec les représentants du ministère pour assurer une transition en douceur pour ses intervenants.

(5) *Enjeux liés aux changements climatiques*

Les changements dans les tendances climatiques ont fait augmenter la fréquence des conditions météorologiques défavorables : les forts vents, les conditions de glaces extrêmes et les niveaux d'eau élevés en sont quelques exemples. Ces changements climatiques entraînent des problèmes opérationnels importants dans la capacité de l'APGL d'offrir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et rentables. Par exemple, lorsque les conditions de glaces extrêmes empêchent les bateaux-pilotes de transporter les pilotes aux navires, ceux-ci doivent demeurer à bord plus longtemps pour embarquer ou débarquer en aval de la rivière, ce qui réduit le nombre de pilotes disponibles et fait augmenter les coûts. La fonte des glaces et les précipitations abondantes peuvent provoquer une hausse des niveaux d'eau, comme on a connu sur le lac Ontario en 2019, ou une baisse des niveaux, comme en 2021. Pour neutraliser ces niveaux d'eau, l'organisme directeur bilatéral canado-américain (Commission mixte internationale) surveille de près la situation et impose une augmentation ou une réduction du débit dans le fleuve Saint-Laurent pour ramener le niveau à la normale. Ces stratégies peuvent forcer les navires à réduire leur vitesse, ce qui prolonge la durée des voyages, réduit la disponibilité des pilotes et entraîne une augmentation des coûts de pilotage. L'APGL et ses pilotes fournissent une expertise précieuse à la Voie maritime du Saint-Laurent et à la Commission mixte internationale puisqu'ils suivent de près la situation du niveau de l'eau.

(6) *Technologie*

Les clients canadiens utilisent depuis peu un Système d'information sur le tirant d'eau (SIT) qui donne aux navigateurs une meilleure information sur le dégagement sous quille et permet d'augmenter le tirant d'eau, ce qui maximise l'efficacité et la rentabilité tout en assurant la sécurité lors du passage dans la Voie maritime du Saint-Laurent. Des navires étrangers commencent à envisager l'utilisation de cette technologie. Une augmentation du tirant d'eau mène toutefois à de nombreuses préoccupations de sécurité, qui sont en partie réglées en diminuant la vitesse du navire. L'APGL et ses pilotes continuent de collaborer avec certains clients étrangers et la Voie maritime sur les essais nécessaires pour déterminer si cette nouvelle technologie sera adoptée pour leurs navires qui transitent dans le réseau des Grands Lacs.

3.3 CONFORMITÉ AUX DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL ET ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

L'APGL se conforme à toutes les directives fédérales en s'assurant de respecter la lettre et l'esprit de ces directives. Elle appuie une gouvernance ouverte et transparente en consultant régulièrement ses intervenants et en utilisant son site web pour communiquer de manière proactive l'information au grand public.

Le transport efficace et sécuritaire par navires dans les ports des Grands Lacs soutient la croissance économique et la prospérité pour tous les Canadiens. Les industries qui comptent sur ce transport créent des emplois, accroissent les possibilités économiques et permettent aux entreprises canadiennes d'élargir leur marché. L'APGL contribue de façon sécuritaire et efficace au transport des marchandises et des personnes tout en veillant à la protection de l'environnement. Le pilotage joue un rôle de premier plan en assurant qu'il ne se produit pas de désastre environnemental provenant des navires dans les eaux canadiennes. Les services de pilotage de l'APGL bénéficient aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie touristique dynamique, et l'infrastructure locale.

Voir l'annexe I pour plus d'information sur la conformité aux lois fédérales et l'annexe J pour plus d'information sur l'alignement de l'APGL sur les priorités gouvernementales.

3.4 EXAMEN SPÉCIAL DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL, ÉTUDES DU GOUVERNEMENT ET DE L'INDUSTRIE ET AUTRES AUDITS

Dans le rapport d'examen spécial qu'il a effectué en 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a relevé des lacunes importantes dans la surveillance par le Conseil de l'APGL et dans la nomination des administrateurs, ainsi que dans le processus de contrôle des passages de navires canadiens. Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont donné suite à celles-ci, sauf une, soit celle concernant la nécessité d'effectuer un examen des zones de pilotage obligatoire. L'examen est reporté étant donné que la responsabilité d'établir des zones de pilotage obligatoire a été transférée de l'APGL au ministre des Transports en application de l'alinéa 52f) de la *Loi sur le pilotage*. Le rapport d'examen spécial de 2018 ainsi que les rapports d'examens spéciaux précédents sont disponibles à l'adresse <https://www.gipa-apgl.com/fr/reports-and-documents/special-examination-reports/>.

Le BVG effectue également un audit annuel des états financiers de l'APGL. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et assure que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'APGL a reçu une opinion sans réserve et ses états financiers audités de 2020 sont disponibles à l'adresse <http://www.gipa-apgl.com/reports-and-documents/financial-reports/>.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, l'intendance des ressources et la saine gouvernance. Les résultats d'un audit interne axé sur la santé et la sécurité au travail ont été présentés au Conseil de l'APGL en août 2021. Le rapport comprenait des recommandations visant à renforcer les contrôles afin d'améliorer le degré de maturité de l'APGL. Les plans d'action de la direction sont en voie d'élaboration et la mise en œuvre débutera plus tard en 2021.

4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

4.1 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques de l'APGL pendant la période de planification quinquennale consistent à :

- Établir, exploiter, maintenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région dont elle est chargée;
- Fournir ces services dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre l'autonomie financière tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;
- Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement fédéral et applicables à l'industrie maritime dans la région des Grands Lacs.

4.2 OBJECTIF ET ACTIVITÉS

(1) *Sécurité de la navigation*

Le principal objectif de l'APGL pour la période de planification 2022-2026 est d'assurer, sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs, la prestation de services de pilotage qui favorisent la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime, et y contribue, et qui vise également la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement, conformément à l'article 2 de la *Loi sur le pilotage*.

(1.1) *Incidents maritimes*

Dans le but de maintenir un taux de 99,9 % d'affectations sans incident, l'APGL entend introduire les stratégies suivantes :

- Recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes au cours de la période de planification;
- Acquérir de nouvelles Unités portables d'aide au pilotage à la fine pointe de la technologie, à temps pour le début de la saison de navigation 2022, vu que les unités actuelles auront atteint leur fin de vie utile au terme de 2021. L'APGL estime que ces appareils apportent de nombreux avantages et améliorent la sécurité de la navigation dans les eaux restreintes des Grands Lacs;
- Réviser et mettre à jour le programme d'assurance de la qualité du pilotage et le programme de formation des apprentis-pilotes pour tenir compte des exigences opérationnelles et des tendances actuelles;
- Envisager un programme de soutien à la gestion du stress chez ses pilotes.

En 2020, l'APGL a enregistré 14 incidents maritimes mineurs et aucun incident majeur. Au 30 juin 2021, elle rapportait un incident mineur, comparativement à six à la même date en 2020. Aucun de ces incidents en 2020 ni en 2021 n'a entraîné de perte de vie, de blessures graves ou de déversement dans l'environnement. Malgré le nombre d'incidents mineurs, le programme de formation et l'utilisation des Unités portables d'aide au pilotage ont permis aux pilotes d'opter pour la meilleure solution et de réduire la gravité des incidents. Même avec l'augmentation prévue du nombre de pilotes, l'APGL s'attend à ce que le nombre d'incidents demeure dans la plage des résultats historiques de 99,9 % d'affectations sans incident grâce aux investissements dans le programme de formation des apprentis-pilotes et le programme d'assurance de la qualité du pilotage.

(1.2) *Contrôle des passages de navires canadiens*

Pour contrôler efficacement les passages de navires canadiens qui sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage, l'APGL entend :

- s'assurer que le nombre de passages de navires canadiens vérifiés est suffisant pour démontrer que ces navires transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.

Pour toute l'année 2020 et jusqu'en juin 2021, tous les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire qui n'avaient pas demandé les services d'un pilote et qui ont fait l'objet d'un contrôle étaient sous la conduite d'un titulaire de certificat valide, à l'exception d'un seul navire canadien non conforme en juin 2021, qui a effectué un passage sans satisfaire aux exigences réglementaires. Par conséquent la compagnie maritime a été informée et les redevances de pilotage lui ont été facturées comme si le navire avait été sous la conduite d'un pilote breveté en vertu de l'article 44 de la *Loi sur le pilotage*. De plus, Transports Canada étant maintenant responsable de l'application de la *Loi sur le pilotage*, l'APGL lui communique toute lacune.

(2) *Fiabilité des services de pilotage*

Un autre objectif principal pour la période de planification est de continuer à dispenser des services de pilotage de manière fiable sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs en réduisant les retards occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes, et ainsi assurer aux Canadiens qu'elle est déterminée à favoriser la croissance économique et le renforcement de la classe moyenne, et à aider les manufacturiers canadiens à livrer leurs produits en temps voulu.

Pour améliorer sa prestation de services de pilotage de manière fiable, avec moins de 5 000 heures de retards, l'APGL entend :

- dans le cadre de son plan de relève des pilotes, recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande de services actuelle et future;
- envisager une collaboration avec les intervenants de l'industrie pour examiner la gestion du trafic en vue d'en atténuer les pointes;
- collaborer activement avec ses clients et partenaires de l'industrie à l'élaboration des stratégies les moins coûteuses lorsque des retards sont inévitables;
- travailler avec les corporations de pilotes afin de trouver conjointement des méthodes acceptables pour augmenter la disponibilité des pilotes;
- approcher la Garde côtière canadienne et celle des États-Unis concernant le calendrier d'installation et d'enlèvement des aides à la navigation dans le but de réduire le double pilotage (i.e. le besoin d'avoir plus d'un pilote à bord pour assurer la sécurité du pilotage).

L'APGL reconnaît qu'elle doit augmenter le nombre de pilotes pour dispenser efficacement ses services à l'industrie et réduire les retards aux navires, mais il existe certains facteurs externes imprévisibles et incontrôlables qui viennent aggraver le problème des retards dus au manque de pilotes.

(3) *Autonomie financière*

Le principal objectif financier de l'APGL pour la période de planification 2022-2026 est d'être financièrement autonome, assurant ainsi aux Canadiens qu'elle est déterminée à être financièrement responsable et transparente dans un climat économique difficile.

Pour atteindre l'autonomie financière, l'APGL entend :

- mettre en œuvre la décision de l'Office des transports du Canada sur les avis d'opposition de 2020 et 2021 de la Fédération maritime du Canada concernant les redevances de pilotage;
- élaborer durant la période de planification des stratégies de redevances de pilotage qui permettront de générer des revenus suffisants pour enregistrer annuellement de modestes surplus et ainsi constituer une réserve financière. La stratégie comprend une hausse générale raisonnable des redevances et la continuité de redevances ciblées de recouvrement des coûts, de manière à éviter d'imposer à l'ensemble de l'industrie le fardeau de fortes hausses générales;
- limiter les coûts, notamment par le biais de stratégies de travail permettant de réduire les coûts de main-d'œuvre, compte tenu des négociations de conventions collectives prévues en 2022.

L'APGL prévoit pour 2021 un excédent de 5,5 M\$. Ce montant comprend 5,0 M\$ en redevances de pilotage de 2020 qui font présentement l'objet d'un avis d'opposition. L'excédent prévu suppose donc que l'APGL obtiendra une décision favorable de l'Office des transports du Canada au sujet de l'avis d'opposition présenté par la Fédération maritime du Canada.

Par le passé, l'APGL a modifié ses stratégies tarifaires à la demande de ses clients pour éviter les avis d'opposition à ses redevances de pilotage. Considérant sa situation financière actuelle, les stratégies tarifaires de 2020 et celles à venir au cours de la période de planification sont particulièrement vitales puisqu'il n'y a présentement aucune marge de manœuvre pour faire face à une autre récession ou à des événements imprévus. Étant donné les difficultés récentes provoquées par la COVID-19, le besoin de souplesse financière n'a jamais été aussi évident.

(4) *Excellence organisationnelle*

Pour soutenir efficacement son mandat d'offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces, l'APGL doit avoir une saine structure organisationnelle afin d'assurer que les lois, règlements et politiques sont pertinents, qu'ils reflètent les réalités actuelles et tiennent compte de la confiance du public. Pour lui permettre d'être efficace au plan organisationnel, l'APGL entend :

- appuyer le cadre de la refonte de la *Loi sur le pilotage*, y compris le transfert des fonctions de réglementation à Transports Canada et l'élaboration au cours des prochaines années d'un système de gestion intégré pour appuyer le cadre réglementaire national;
- mettre en œuvre les différentes phases de son futur système informatique afin de réduire les risques grandissants de menaces à la cybersécurité;
- envisager le rapatriement des fonctions de répartition dans la circonscription internationale no 3, présentement assumées par l'association de pilotage des États-Unis;
- élaborer des plans d'action et en entreprendre la mise en œuvre par suite du sondage de 2021 sur la satisfaction de la clientèle.

(5) *Bonnes relations de travail*

La capacité de l'APGL à atteindre ses objectifs et accomplir sa mission est directement liée à sa capacité d'attirer et de retenir du personnel hautement qualifié et compétent, et représentatif de sa diversité. Pour lui permettre de maintenir et d'améliorer ses relations de travail, l'APGL entend :

- élaborer des stratégies de négociation en vue du renouvellement des quatre conventions collectives des pilotes et de celle du personnel de bureau et des répartiteurs, qui expirent toutes en 2022;
- mettre en œuvre la phase 3, du projet d'optimisation organisationnelle;
- poursuivre l'élaboration des plans de relève de la haute direction;

- continuer de s'associer aux syndicats de pilotes pour régler efficacement les problèmes opérationnels;
- poursuivre l'évaluation des problèmes liés à la COVID afin d'assurer la sécurité des employés;
- poursuivre la mise en œuvre des plans d'action découlant du sondage de 2020 sur l'engagement du personnel afin de : i) corriger les lacunes en ce qui a trait aux attentes en matière de soutien aux objectifs et valeurs de l'APGL par les employés, ii) favoriser la motivation des employés à contribuer au succès de l'APGL, et iii) favoriser le sentiment de bien-être des employés.

L'annexe C contient une liste complète des indicateurs de rendement et des résultats attendus en 2021.

4.3 RISQUES

L'APGL est déterminée à identifier, évaluer et atténuer au besoin tous les risques. À cette fin, elle applique à son processus de planification stratégique une méthode de gestion des risques d'entreprise (GRE). Les risques qui ont été identifiés font l'objet de suivi et de mise à jour tout au long de l'année. En juin 2021, le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction ont participé à un cours sur la surveillance des risques d'entreprise par le conseil d'administration. Par suite de la récente mise à jour de ses risques et mesures d'atténuation, l'APGL estime que de façon générale ses risques sont sous contrôle.

Les principaux secteurs à risque qui exigent l'attention de l'APGL au cours de la période de planification sont les suivants :

(1) Avis d'opposition aux redevances de pilotage, autonomie financière, flux et trésorerie

Tel que déjà indiqué, une décision de l'Office des transports du Canada défavorable à l'APGL au sujet de l'avis d'opposition aux redevances de pilotage de 2020 déposé par la Fédération maritime aurait un impact important sur les résultats financiers de l'APGL puisque 5,0 M\$ de revenus seraient en péril, ce qui ajouterait un montant de 1,0 M\$ à l'actuel déficit accumulé de 1,8 M\$. La Fédération maritime a également déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports à l'égard des redevances de pilotage de 2021. Dans sa réponse à l'Office des transports concernant l'avis d'opposition de 2021, l'APGL a souligné l'importance d'une décision en temps opportun sur l'avis de 2020, car l'impact financier serait encore aggravé si l'Office des transports ne rend pas sa décision avant que l'APGL n'établisse ses redevances de pilotage 2022, les consultations préalables à ce sujet devant être amorcées en octobre 2021. Ce degré d'ambiguïté continue sur la source de revenus de l'APGL entrave le soutien financier des activités.

(2) Pandémie de COVID-19, sécurité des employés et continuité des activités

En plus des répercussions néfastes sur les finances, la pandémie de COVID-19 a causé à l'APGL en 2020 et 2021 de nombreuses difficultés à assurer la sécurité du personnel et la continuité des activités. Elle a rapidement réagi à cette nouvelle réalité et a traversé avec succès les trois premières vagues en gardant ses pilotes et autres employés à l'abri du virus et en poursuivant ses activités sans interruption. La continuité de ces activités pourrait être en péril si un nombre important de pilotes venait à contracter le virus car elle aurait alors de la difficulté à maintenir les ressources suffisantes pour répondre à la demande normale de services de pilotage. De plus, si une quatrième vague de la pandémie résultant du variant Delta, qui est hautement transmissible, entraînait des mesures radicales pour contenir le virus et en réduire la propagation au Canada, des décisions gouvernementales comme la fermeture de la frontière canado-américaine aux pilotes maritimes, qui sont considérés comme des travailleurs essentiels pour le transport des marchandises, entraînerait l'incapacité de l'APGL à fournir les services de pilotage puisqu'elle n'a pas la structure nécessaire pour faciliter les transferts de pilotes postés aux États-Unis.

Dans le cadre de l'engagement de l'APGL à l'égard de la santé et de la sécurité de ses employés, clients, entrepreneurs et visiteurs, et avec l'annonce du premier ministre le 6 octobre 2021 de l'intention du gouvernement d'exiger la vaccination contre la COVID-19 dans la fonction publique fédérale et le secteur des transports sous réglementation fédérale, l'APGL a présenté sa directive sur la vaccination obligatoire contre la COVID-19 pour ses employés et fournisseurs de services avec des dates d'entrée en vigueur respectives du 15 et 30 novembre 2021.

(3) Planification de la relève de pilotes

Un autre risque important pour l'APGL est la sécurité de la navigation, qui reste toujours au premier plan de son processus de prise de décisions. L'élément le plus important pour assurer la sécurité et la fiabilité des services de pilotage est la relève et le recrutement des pilotes. Étant donné l'âge de ses pilotes, l'APGL anticipe encore un nombre de départs à la retraite supérieur à la moyenne pendant la période de planification. Cette réalité est actuellement chose commune dans l'industrie maritime. Si l'APGL ne parvient pas à planifier et gérer efficacement la relève de pilotes, elle s'expose au risque de ne pas avoir un nombre suffisant de pilotes brevetés pour répondre de façon efficace à la demande et risque d'imposer aux pilotes actuels un fardeau additionnel en les plaçant dans des conditions dangereuses, soit de les exposer à la fatigue. De plus, le manque de pilotes nuit à la fiabilité du service en augmentant les retards, et accroît les coûts du pilotage puisqu'il est alors nécessaire de payer en surtemps les pilotes qui travaillent durant leurs jours de repos.

L'annexe H contient de l'information additionnelle sur les risques ci-dessus ainsi que sur les autres risques importants, de même que les réponses à ces risques.

5. APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE

L'APGL a enregistré une perte de 1,0 M\$ en 2020, principalement en raison d'un montant de 5,0 M\$ de redevances de pilotage qui fait l'objet d'un avis d'opposition et qui n'est pas reconnu à titre de revenu tant qu'une décision de l'Office des transports du Canada n'aura pas été rendue. Le profit prévu en 2021 est fondé sur l'hypothèse d'une décision favorable à l'APGL de la part de l'Office des transports concernant l'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime du Canada à l'égard des redevances de pilotage de 2020 et des modifications additionnelles aux redevances de 2021, qui font également l'objet d'un avis d'opposition. L'objectif financier de l'APGL est de générer des surplus annuels durant la période de planification, suffisants pour créer une réserve financière raisonnable au terme de l'exercice financier 2026. Pour atteindre cet objectif, elle a élaboré des stratégies tarifaires annuelles pour couvrir ses frais de fonctionnement tout en limitant les coûts du pilotage. L'APGL est déterminée à constituer une réserve financière afin d'assurer qu'elle pourra poursuivre ses activités lors de situations imprévisibles et de diminutions importantes de trafic.

Approximativement 99,5 % des revenus de fonctionnement de l'APGL proviennent des redevances de pilotage facturées aux clients et 0,5 % sont des revenus d'intérêts et des revenus divers.

5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES

L'APGL prend en compte divers éléments, financiers et non financiers, dans la préparation de ses prévisions et budgets. Les hypothèses qui suivent sont utilisées pour la préparation du budget :

(1) Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions tenues avec les intervenants de l'industrie, l'APGL prévoit 9 105 affectations de pilotage au cours de la saison de navigation 2021 (sans compter le travail d'hiver), ce qui représente une augmentation de 0,8 % par rapport à 2020. Elle prévoit aussi 65 affectations additionnelles durant l'hiver. Elle prévoit en outre 9 476 affectations en 2022 puis des chiffres semblables pendant le reste de la période de planification. Vu les problèmes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

(2) Redevances de pilotage

Les revenus de l'APGL proviennent principalement des redevances de pilotage. Pendant la période de planification, elle entend poursuivre sa stratégie consistant à combiner les hausses tarifaires générales à un recouvrement ciblé des coûts des services rendus, de façon à ne pas imposer de hausses générales excessives à l'ensemble de ses clients

Vu que l'APGL entend continuer d'embaucher et former des apprentis-pilotes au rythme actuel, elle maintiendra la redevance supplémentaire à cet effet pendant toute la période de planification.

(3) Effectif et augmentations salariales

Les prévisions en matière de départs à la retraite et de nouvelles embauches de pilotes se trouvent à l'annexe L, *Nombre de pilotes*.

L'effectif actuel de répartiteurs et d'employés de bureau augmentera temporairement en 2022 pour permettre la planification de la relève suite au départ à la retraite de répartiteurs. Pour ce qui est des employés de bureau non syndiqués, des personnes seront ajoutées en 2022 pour élaborer, mettre en œuvre et contrôler le système de gestion intégré de l'APGL.

Trois des quatre conventions collectives des pilotes ont été renouvelées jusqu'au 31 mars 2022. L'APGL est présentement en arbitrage avec le dernier groupe de pilotes, dont la convention devrait également expirer le 31 mars 2022. La convention collective des répartiteurs et employés de bureau a été ratifiée en 2019 et viendra à expiration le 30 juin 2022

5.2 SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS

Les principales dépenses de l'APGL sont sous forme de salaires et d'avantages sociaux, de frais de bateaux-pilotes et d'autres obligations contractuelles. Ainsi, environ 80 % des frais d'exploitation sont relativement fixes et 20 % sont variables ou semi-variables. Des fluctuations majeures du nombre d'affectations de pilotage ont donc des répercussions importantes sur les résultats financiers.

En appliquant ce modèle revenus/dépenses au volume d'affectations indiqué dans le tableau ci-dessous, on peut voir que les revenus provenant du pilotage, les dépenses d'exploitation, et l'excédent ou le déficit de l'APGL pourraient varier comme suit :

Variation du nombre d'affectations	Variation des revenus de pilotage	Variation des coûts d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
Réduction de 15 % du trafic	(5,6 M\$)	(3,4 M\$)	(2,2 M\$)
Augmentation de 15 % du trafic	6,7 M\$	4,5 M\$	2,2 M\$

5.3 ANALYSE DE LA DETTE

Il n'existe pas de dette à long terme autre que le contrat de location du siège social et les avantages sociaux des employés. Se fondant sur les résultats financiers budgétés pour la période de planification, l'APGL n'a aucune inquiétude quant à ces dettes. Elle anticipe toutefois un besoin de financement à long terme pour le remplacement des Unités portables d'aide au pilotage en 2022.

6. ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE

- A. Lettre de direction du ministre des Transports
- B. Structure de gouvernance
- C. Rendement et engagement de la directrice générale en matière de résultats
- D. Attestation du directeur des finances
- E. États financiers et budgets
- F. Plan d'emprunt
- G. Cadre d'investissement
- H. Risques et réponses aux risques
- I. Respect des lois et politiques
- J. Priorités et orientations gouvernementales
- K. Contexte opérationnel
- L. Nombre de pilotes

A. LETTRE DE DIRECTION

L'APGL fonctionne conformément au mandat prescrit par la *Loi sur le pilotage* ainsi que selon les lignes directrices énoncées dans la lettre de l'honorable Omar Alghabra, ministre des Transports, adressée au président du Conseil le 15 juillet 2021.

Capitaine James Pound
Président du Conseil d'administration
Administration de pilotage des Grands Lacs
C. P. 95
202, rue Pitt, 2^e étage
Cornwall (Ontario) K6H 5R9

Capitaine Pound:

J'ai l'honneur de servir les Canadiens et les Canadiennes en tant que ministre des Transports et le privilège de collaborer avec d'importants partenaires tels que l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) en cette période charnière pour le secteur des transports et l'ensemble du pays.

Le monde a beaucoup changé avec la pandémie de COVID-19 et je souhaite vous rappeler que notre collaboration demeure plus essentielle que jamais pour faire progresser les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement. Je sais que nous serons en mesure d'approfondir notre relation de travail afin qu'elle favorise la communication ouverte, qu'elle témoigne de notre engagement commun envers la progression des priorités et des objectifs stratégiques du gouvernement et qu'elle nous permette de veiller à ce que l'APGL demeure un élément clé du réseau de transport du Canada.

Afin de pouvoir rendre des comptes au Parlement concernant votre organisation, je collaborerai avec vous pour veiller à ce que le réseau de transport du Canada soutienne l'intervention économique et les efforts de reprise ambitieux du gouvernement visant à lutter contre la COVID-19 et à rebâtir un Canada meilleur. Ensemble, en ces temps plus difficiles, nous veillerons à ce que l'APGL soit en mesure de lutter contre les changements climatiques dans la mesure du possible, de renforcer la classe moyenne, de faire avancer la réconciliation, de faire progresser l'accessibilité et de défendre l'équité et l'égalité.

La lutte contre les changements climatiques demeure prioritaire aux yeux de notre gouvernement et je m'attends à ce que vous nous offriez votre soutien en veillant à ce qu'une attention particulière soit accordée aux occasions de faire avancer cette cause dans les priorités, les plans et les activités de votre organisation.

Dans le budget de 2021, le gouvernement a indiqué son intention de terminer la lutte contre la COVID-19, de créer des emplois, de favoriser la croissance et de viser une reprise résiliente et inclusive. Je m'attends à ce que l'APGL y contribue en offrant des services de transport

sécuritaires, sûrs et efficaces à l'appui de la reprise économique et de la croissance pour les Canadiens et les Canadiennes de la classe moyenne.

L'amélioration de la situation des peuples autochtones profite à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes. À cette fin, je m'attends à ce que l'APGL se joigne à nous et continue à faire progresser la réconciliation. En ce qui concerne les sociétés d'État, cela comprend la consultation des collectivités autochtones, au besoin, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification organisationnels.

Ensemble, nous devons également continuer à obtenir des résultats concrets pour les Canadiens et les Canadiennes. Pour ce faire, il faut effectuer des suivis et communiquer publiquement des rapports sur la progression de notre travail, évaluer l'efficacité de notre travail, attribuer des ressources à nos priorités et nous adapter aux événements à mesure qu'ils se présentent. À cette fin, le plan d'entreprise de l'APGL nous permet, à mes collègues et moi, de cibler les résultats auxquels peuvent s'attendre les Canadiens et les Canadiennes de la part de l'APGL, et son rapport annuel nous permet d'en évaluer les résultats.

Nous devons également continuer à collaborer afin d'améliorer notre approche commune à l'approbation des plans d'entreprise des sociétés d'État. Ce besoin a été souligné dans le Rapport du printemps 2018 du Bureau du vérificateur général, qui a été déposé au Parlement le 29 mai 2018. Transports Canada, les sociétés d'État du portefeuille de Transports Canada et les organismes centraux ont tous un rôle à jouer. À cette fin, je compte sur votre soutien continu et sur la préparation de ces rapports suffisamment à l'avance. Je vous conseille de communiquer dès que possible avec les représentants de Transports Canada pour vous assurer que le plan d'entreprise de votre organisation soit présenté au Conseil du Trésor à des fins d'examen dans les délais prescrits par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Une telle collaboration nous permettra de veiller à la gouvernance saine, transparente et responsable de toutes les sociétés d'État fédérales.

Je demeure également déterminé à utiliser des processus de sélection ouverts, transparents et axés sur le mérite pour inciter les personnes qualifiées à soumettre leurs candidatures aux postes de gouvernance et de leadership du portefeuille de Transports Canada. Ces candidats doivent représenter les groupes linguistiques et régionaux, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, personnes handicapées et personnes faisant partie des minorités visibles), ainsi que les groupes ethniques et culturels du Canada. En tant que président, vous serez invité à participer à ces processus pour votre organisation, qui orienteront les recommandations finales de nominations que je présenterai au gouverneur en conseil. Par le fait même, je m'attends à ce que l'APGL adopte des objectifs similaires d'intégration des groupes susmentionnés dans le cadre de toutes ses pratiques concernant la main-d'œuvre.

Conscient de la précieuse contribution des titulaires pour assurer une bonne gouvernance, et ce, de manière continue, j'envisagerai de recommander le renouvellement du mandat des personnes précédemment nommées dans le cadre d'un processus ouvert basé sur le rendement antérieur et les besoins actuels du Conseil en tenant compte de la diversité et des compétences. Des

représentants de Transports Canada collaboreront avec vous pour évaluer le rendement et la contribution de tout titulaire dont on envisage le renouvellement du mandat.

De plus, comme toujours, les obligations légales et éthiques des titulaires de charge publique demeurent de la plus grande importance. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés par le premier ministre dans le document intitulé *Pour un gouvernement ouvert et responsable* récemment mis à jour, en portant une attention particulière au code d'éthique qui figure à l'annexe A. Tous les conseils d'administration devraient également se donner comme priorité de respecter, tant pour leur organisation que pour eux-mêmes, les exigences de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que les dispositions de la *Loi sur le lobbying* et de la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Comme vous le savez déjà, d'importantes modifications ont été apportées à la *Loi sur le pilotage*. Nous compterons sur votre expertise, vos compétences et vos relations solides tout au long de la mise en œuvre par le Ministère de ce plan pour veiller à une transition efficace et sans heurt. Ces modifications législatives toucheront les activités de l'APGL en ce qui a trait à la prestation efficace de services à des coûts raisonnables dans le but d'offrir une certaine compétitivité sans sacrifier la sécurité; l'APGL devra s'ajuster à ces modifications. Je n'ai aucun doute que vous continuerez d'offrir des services sécuritaires, fiables et efficaces de pilotage dans la région des Grands Lacs.

Au plaisir de continuer à travailler avec vous dans le but de faire progresser les plans, les priorités et les défis de votre organisation.

Veillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.



L'honorable Omar Alghabra, C.P., député
Ministre des Transports

B. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

B.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration relève du ministre des Transports, il est composé du président et de six autres administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports, conformément à l'article 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil a tenu 10 réunions en 2020, avec un taux de présence de 95 %, et cinq réunions en 2021 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 97 %.

Le tableau qui suit présente la composition du Conseil au 1^{er} juillet 2021 :

<i>Administrateur</i>	<i>Date d'expiration du mandat</i>	<i>Durée du service</i>	<i>Endroit</i>	<i>Membre du comité</i>
<i>James Pound, président</i>	<i>12-2025</i>	<i>6 ans</i>	<i>St. Catharines (Ontario)</i>	<i>Membre d'office CA, CG, CR</i>
<i>Julie Mills, vice-présidente</i>	<i>06-2022</i>	<i>3 ans</i>	<i>Ottawa (Ontario)</i>	<i>CA, CR</i>
<i>Josée-Christine Boilard</i>	<i>06-2021</i>	<i>3 ans</i>	<i>Mont-Tremblant (Québec)</i>	<i>CG, CR</i>
<i>Vered Kaminker</i>	<i>06-2021</i>	<i>3 ans</i>	<i>Toronto (Ontario)</i>	<i>CA, CR</i>
<i>Teena Fazio</i>	<i>06-2022</i>	<i>3 ans</i>	<i>Westmount (Québec)</i>	<i>CG</i>
<i>Ginette Brindle</i>	<i>01-2023</i>	<i>3 ans</i>	<i>l'Île-du-Grand-Calumet (Québec)</i>	<i>CA, CG</i>
<i>David Souliere</i>	<i>07-2024</i>	<i>0 an</i>	<i>Peterborough (Ontario)</i>	

Légende : Comité de gouvernance et des ressources humaines (CG); Comité de gestion des risques (CR); Comité d'audit (CA).

Comme les autres sociétés d'État, l'APGL exerce ses activités indépendamment du gouvernement du Canada, qui en est l'unique actionnaire. Bien que la politique de fonctionnement soit définie par l'actionnaire, c'est le Conseil qui, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, est chargé de la supervision et de l'orientation stratégique de la société. Il établit les objectifs et les orientations, assure une bonne gouvernance, vérifie les résultats financiers, approuve les budgets, les états financiers, les politiques et les règlements administratifs, recrute et évalue le directeur général, et assure que les risques sont identifiés et gérés. Il s'assure que l'APGL maintient les plus hauts standards de qualité dans l'exploitation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficients.

En décembre 2020, le gouverneur en conseil a nommé le capitaine James Pound à titre de président, rôle qu'il assumait à titre intérimaire depuis juin 2019, lorsque le poste de président est devenu vacant. De plus, Julie Mills a été nommée au poste de vice-présidente par le gouverneur en conseil en juin 2021. Enfin, le 1^{er} juillet 2021, le gouverneur en conseil a approuvé la nomination par le ministre des Transports de David Souliere à titre d'administrateur, ce qui a mené à un effectif complet d'administrateurs.

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour le conseil d'administration en 2021 se chiffre à 0,1 M\$.

Comités

Le Conseil est appuyé dans son rôle et ses responsabilités par le Comité d'audit, qui est exigé par la loi, ainsi que par un Comité de gouvernance et des ressources humaines et un Comité de gestion des risques. Le Conseil a établi une charte pour chacun de ces comités permanents. Il peut au besoin mettre sur pied d'autres comités pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités. À la suite d'un exercice de réflexion sur l'efficacité de la surveillance des risques d'entreprise, le Conseil a décidé de dissoudre le comité de gestion des risques à compter de 2022. La surveillance des risques importants sera effectuée par l'ensemble du Conseil.

Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou les règlements administratifs de l'APGL. Il est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu cinq réunions en 2020, avec un taux de présence de 100 %, et deux réunions en 2021 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité a le pouvoir d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'APGL. Il assure la surveillance financière des livres, dossiers et contrôles généraux et de gestion, ainsi que des systèmes informatiques et des pratiques de gestion.

Rôle du comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et des ressources humaines est un comité permanent. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la gouvernance et aux ressources humaines, ce qui comprend : le plan de relève de l'APGL, la gestion du rendement de la directrice générale, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des règlements administratifs et directives de l'APGL. Le comité est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu cinq réunions en 2020, avec un taux de présence de 100 %, et deux réunions en 2021 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 100 %.

Rôle du comité de gestion des risques

Le Comité de gestion des risques était un comité permanent en 2021. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la surveillance des principaux risques. Son mandat consiste à promouvoir une culture selon laquelle tous les employés participent à la gestion des risques, évaluer la propension et la tolérance au risque de l'APGL, examiner les stratégies de gestion des risques, examiner l'affectation des ressources chargées de la surveillance et de l'atténuation des risques, et examiner les plans et politiques de gestion des risques. Le comité est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins trois fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2020, avec un taux de présence de 100 %, et deux réunions en 2021 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 100 %.

Compte-rendu

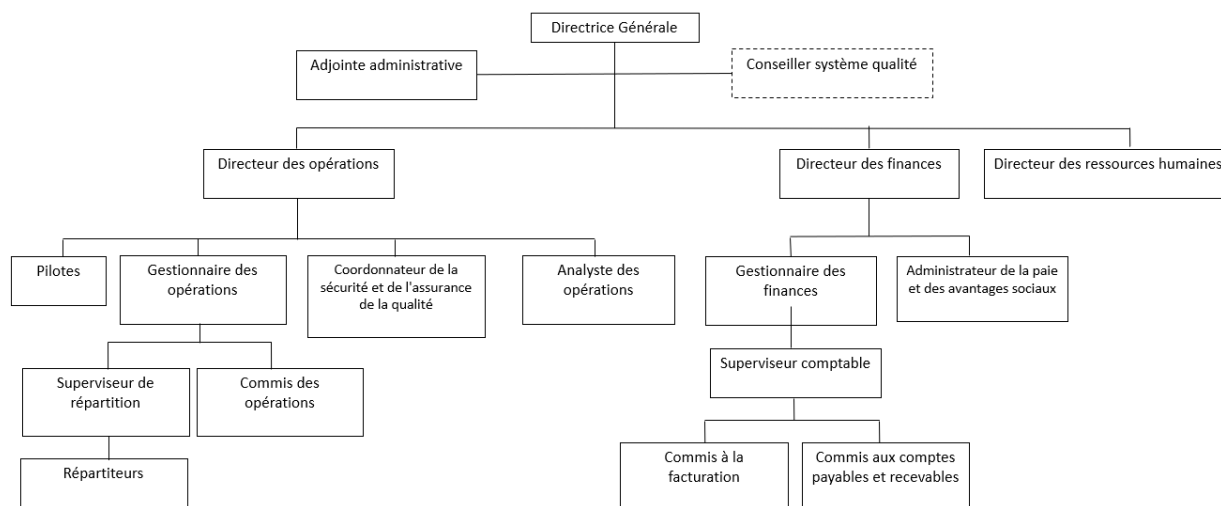
Les cadres supérieurs de l'APGL comprennent la directrice générale et le directeur des finances. Lors des réunions du Conseil, ils rendent compte de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute des orientations générales et des questions courantes et nouvelles en matière de politiques.

L'APGL rend compte au ministre des Transports par l'entremise de son rapport annuel, qui comprend le rapport du Bureau du vérificateur général, tel qu'il est exigé par le paragraphe 150(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

B.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'APGL

La directrice générale est chargée de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'APGL. Elle relève du président et du conseil d'administration. Elle est nommée par le conseil d'administration en vertu du paragraphe 13. (1.1) de *la Loi sur le pilotage*. Sa rémunération est cependant fixée par le gouverneur en conseil.

L'organigramme de l'APGL pour 2022 s'établit comme suit :



Les personnes suivantes occupent les postes de direction clés au sein de l'APGL :

Nom	Poste
Michèle Bergevin	Directrice générale
Stéphane J.F. Bissonnette	Directeur des finances
Capitaine Christian Ouellet	Directeur des opérations

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction clés en 2021 totalise 0,7 M\$.

C. RENDEMENT ET ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous contient des renseignements additionnels à l'égard de la partie 4, *Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement*.

Tableau des indicateurs de rendement stratégique et opérationnel

INDICATEURS DU RENDEMENT STRATÉGIQUE	2020 RÉELS		2021 PRÉVISION		2022 OBJECTIF
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION					
Nombre d'incidents maritimes majeurs	0	■	0	■	0
Nombre d'incidents maritimes mineurs (moins de)	14	■	8	■	8
% d'affectations sans incident	99,8 %	■	99,9 %	■	99,9 %
2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE					
Nombre d'heures de retards dus au manque de pilotes (moins de)	5 673	■	5 500	■	5 000
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE					
Bénéfice net (en millions)	(1,0 \$)	■	5,5 \$	■	0,5 \$
Excédent / déficit accumulé (en millions)	(2,8 \$)	■	2,7 \$	■	3,2 \$
INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL	2020 RÉELS		2021 PRÉVISION		2022 OBJECTIF
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION					
Nombre de pilotes non conformes – formation quinquennale obligatoire	0	■	0	■	0
Nombre de passages de navires canadiens contrôlés	1 574	■	1 334	■	1 334
Surveillance des titulaires de certificat – à jour	OUI	■	OUI	■	OUI
2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE					
Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés	9	■	5	■	11
Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	7	■	7	■	8
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE					
Coût par affectation (moins de)	4 228 \$	■	4 419 \$	■	4 513 \$
Limitation des coûts administratifs – % du coût total (moins de)	5,4 %	■	6,2 %	■	5,9 %
4 – BONNES RELATIONS DE TRAVAIL					
Nombre de griefs (moins de)	3	■	3	■	5
Nombre moyen de journées de maladie (moins de)	4,0	■	3,5	■	3,3
5 – EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE					
Nombre d'intrusions physiques par des personnes non autorisées	0	■	0	■	0
Nombre de cyber intrusions par des personnes non autorisées	1	■	0	■	0
Nombre de plaintes – <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>	0	■	0	■	0
Conformité au délai de réponse – demandes d'information	100 %	■	100 %	■	100 %
Conformité au délai de réponse – lanceurs d'alerte	100 %	■	100 %	■	100 %
Résolution appropriée en temps opportun – harcèlement, discrimination	100 %	■	100 %	■	100 %
Résolution appropriée en temps opportun – code de conduite	100 %	■	100 %	■	100 %
Nombre de jours d'interruption des activités sous contrôle de l'APGL	0	■	0	■	0
■ Satisfait ou dépasse l'objectif ■ Légèrement inférieur à l'objectif ■ Considérablement inférieur à l'objectif					

Sécurité de la navigation

Signalement des incidents

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

Stratégies pour atteindre l'objectif

En plus des stratégies déjà énoncées, les objectifs de formation des pilotes de l'APGL comprennent un module sur la Gestion des ressources à la passerelle (GRP). Ce cours donne aux pilotes l'occasion d'actualiser leurs connaissances en GRP, ce qui facilite la communication et l'échange d'information avec les capitaines tout en permettant d'améliorer l'efficacité du travail avec l'équipe de la passerelle.

La compétence et la qualité du service des pilotes font l'objet d'une évaluation au moins tous les cinq ans. Ce processus assure à l'industrie et à l'APGL que seul des personnes qualifiées exercent des fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'APGL de détecter les aspects qui pourraient être élaborés et améliorés dans la prestation des services.

En 2020, l'APGL a lancé son programme de sensibilisation à la gestion de la fatigue chez les pilotes, avec l'intention de dispenser la formation à tous les pilotes avant l'ouverture de la saison de navigation. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, seulement la moitié des pilotes ont reçu la formation. Tous les autres pilotes ont suivi la formation requise avant le début de la saison de navigation 2021.

C.1 ÉVALUATIONS DU RENDEMENT

Voici un aperçu du rendement de l'APGL jusqu'à présent ainsi que des résultats escomptés.

Évaluations du rendement à court terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il n'est pas survenu d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9%	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité sans incidents de navigation	Conformité à la directive de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans	Conformité de 100% aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils sont conformes à l'exigence d'évaluation quinquennale
Réduire les retards causés aux navires dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'augmenter le nombre et la disponibilité	Réduire à 5 000 le nombre d'heures de retards aux navires	Les données sont disponibles tous les mois
Recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande actuelle du trafic et réduire le nombre d'heures de retards dû au manque de pilotes	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus	En 2022, recruter 11 apprentis-pilotes et former/retenir 9 nouveaux pilotes brevetés	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Générer un excédent au cours de l'exercice 2022 et éliminer le déficit	Excédent de 0,5 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités
Appuyer Transports Canada dans la mise en œuvre du Règlement sur le pilotage maritime	Répondre en temps opportun aux demandes de commentaires de TC Élaborer le système de gestion intégré de l'APGL	Réponses aux demandes de TC dans les délais prévus Élaboration du système de gestion intégré de l'APGL conformément aux exigences de TC	Les données sont disponibles tous les trois mois
Donner suite aux recommandations concernant la sécurité informatique restées en suspens à la suite de l'audit réalisé en 2019 par les vérificateurs indépendant internes	Réaliser la mise en œuvre des plans d'action visant à corriger les lacunes des systèmes informatiques	Mise en œuvre complète des recommandations découlant de l'audit interne	Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie
Améliorer les relations avec les clients par suite du sondage sur la satisfaction de la clientèle effectué en 2021	Élaborer un formulaire de plainte formalisé et automatisé	Élaborer et présenter aux clients au cours de 2022 un formulaire de plainte à la fois facilement accessible, convivial, et qui répond à leurs besoins	Rétroaction des clients

Évaluations du rendement à moyen terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il n'est pas survenu d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9%	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité sans incidents de navigation	Conformité à la directive de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans	Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils sont conformes à l'exigence d'évaluation quinquennale
Réduire encore plus les retards causés aux navires dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'augmenter le nombre et la disponibilité	Réduire de 10% par année le nombre d'heures de retards	Les données sont disponibles tous les mois
Continuer de recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande actuelle du trafic et réduire le nombre d'heures de retards dû au manque de pilotes	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus	Chaque année, recruter et former de 5 à 9 apprentis-pilotes et délivrer de 7 à 9 brevets de pilote	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Constituer une réserve financière pour permettre de composer avec les imprévus	Excédents annuels de 0,3 à 0,5 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités
Se conformer au Règlement sur le pilotage maritime	Mettre en œuvre et gérer le système de gestion intégré de l'APGL selon le calendrier et les exigences de Transports Canada	Mise en œuvre du système de gestion intégré conformément au calendrier établi	Les données sont disponibles tous les trois mois
Réaliser l'état futur de la technologie de l'information de l'APGL	Transition complète vers l'état futur recommandé par les consultants informatiques	Atteindre le niveau de maturité 3.0 du Modèle de maturité de la capacité	Audit interne du système de sécurité
Être considéré comme un partenaire de qualité par nos clients	Lancer un sondage de suivi sur la satisfaction de la clientèle et améliorer les résultats par rapport au sondage de 2021	Obtenir un résultat de 75% de satisfaction de la clientèle, soit une amélioration de 21 % par rapport au sondage de 2021	Sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé par un tiers
Être considéré comme un employeur de choix	Lancer un sondage de suivi sur l'engagement du personnel et améliorer les résultats par rapport au sondage de 2020	Obtenir un résultat de 87% d'engagement du personnel, soit une amélioration de 10% par rapport au sondage de 2020	Sondage sur la satisfaction des employés réalisé par un tiers

Évaluations du rendement à long terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il n'est pas survenu d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9%	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité sans incidents de navigation	Conformité à la directive de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans	Conformité de 100% aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils sont conformes à l'exigence d'évaluation quinquennale
Maintenir un degré raisonnable de retards causés aux navires dû au manque de pilote	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'augmenter le nombre et la disponibilité	Nombre d'heures de retards ramenés au niveau d'avant 2014, soit moins de 500 heures	Les données sont disponibles tous les mois
Maintenir un nombre de pilotes suffisant pour offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces	Nombre moyen d'affectations par pilote	Moyenne de 110 à 120 affectations par pilote	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Maintenir une réserve financière suffisante pour permettre de composer avec les imprévus	Constituer et maintenir une réserve financière entre 3,0 M\$ et 4,0 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités
Maintenir une infrastructure informatique sûre et fiable qui répond aux besoins futurs de l'entreprise	Programmes de sûreté et préparation aux situations d'urgence	Récupérer avec succès les systèmes informatiques dans les délais établis dans le Plan de continuité des activités de l'APGL, de façon à empêcher les interruptions des activités	Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie

C.2 ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

Je, Michèle Bergevin, à titre de directrice générale de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, suis responsable envers le conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Grands Lacs de la réalisation des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et présentés à l'annexe I. Je confirme que cet engagement est appuyé par une utilisation équilibrée de toute l'information disponible et pertinente en matière de mesure et d'évaluation du rendement.



Michèle Bergevin, directrice générale
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 27 octobre 2021

Date

D. ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES

Le 27 octobre 2021

En ma qualité de directeur des finances de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets 2022-2026 ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

1. La nature et l'étendue de l'information financière et de l'information connexe sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été identifiées et sont appuyées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques ont été communiqués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinés.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation courante de l'Administration de pilotage des Grands Lacs sont en place.

À mon avis, l'information financière contenue dans le présent plan d'entreprise et les budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décisions.



Stéphane J.F. Bissonnette, CPA, CA
Directeur des finances
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 27 octobre 2021

Date

E. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Le présent plan d'entreprise est présenté conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PRODUITS							
DROITS DE PILOTAGE	42 952 \$	40 929 \$	43 631 \$	44 083 \$	44 213 \$	44 533 \$	44 870 \$
DROITS DE PILOTAGE SOUS AVIS D'OPPOSITION	(5 012)	5 012	-	-	-	-	-
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	194	188	190	190	190	190	190
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	55	23	48	113	125	149	161
TOTAL	38 189 \$	46 152 \$	43 869 \$	44 386 \$	44 528 \$	44 872 \$	45 221 \$
CHARGES							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	27 955 \$	28 878 \$	30 368 \$	31 054 \$	31 203 \$	31 411 \$	31 794 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENT	3 687	3 603	3 925	4 046	4 137	4 233	4 327
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 668	1 908	2 110	2 058	2 074	2 131	2 188
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	2 282	2 185	2 236	2 424	2 462	2 501	2 542
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	1 056	1 313	1 427	1 470	1 501	1 531	1 566
SERVICES DE RÉPARTITION	161	159	160	134	134	134	134
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	551	530	438	262	237	217	207
AMORTISSEMENT	299	233	424	447	396	405	203
AMORTISSEMENT DE CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	62	62	57	66	99	72	74
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES ET LOCATIONS	299	378	444	466	478	492	496
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	308	348	361	371	382	394	406
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	224	384	784	546	480	497	451
UNITÉS PORTABLE D'AIDE AU PILOTAGE ET LOGICIELS DE NAVIGATION	137	184	159	158	165	171	177
COMMUNICATIONS	113	129	164	171	173	182	189
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	35	12	13	13	13	14	14
INTÉRÊT SUR L'OBLIGATION LOCATIVE	5	4	4	4	14	13	12
FRAIS D'INTÉRÊTS SUR LA LIGNE DE CRÉDIT	-	3	-	-	-	-	-
FRAIS D'INTÉRÊTS SUR L'EMPRUNT BANCAIRE	-	-	24	19	12	7	-
FRAIS D'EXÉCUTION DE LA LOI SUR LE PILOTAGE	157	267	277	255	255	255	255
TOTAL	38 999 \$	40 580 \$	43 375 \$	43 964 \$	44 215 \$	44 660 \$	45 035 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(810) \$	5 572 \$	494 \$	422 \$	313 \$	212 \$	186 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	(238)	(66)	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(1 048) \$	5 506 \$	494 \$	422 \$	313 \$	212 \$	186 \$

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de \$)

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	RÉEL 2020	PRÉVISION 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	14 333 \$	13 598 \$	8 148 \$	8 409 \$	6 486 \$	5 628 \$	4 374 \$
PLACEMENTS	-	-	5 000	5 000	6 000	7 000	8 000
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	6 572	6 000	4 200	3 900	4 100	3 800	3 900
FRAIS PAYÉS D'AVANCES	55	20	50	20	20	20	20
	<u>20 960</u>	<u>19 618</u>	<u>17 398</u>	<u>17 329</u>	<u>16 606</u>	<u>16 448</u>	<u>16 294</u>
À LONG TERME							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	492	510	1 070	827	604	410	391
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	158	66	313	259	211	158	99
ACTIF AU TITRE DE DROIT D'UTILISATION	192	132	78	13	292	226	156
	<u>842</u>	<u>708</u>	<u>1 461</u>	<u>1 099</u>	<u>1 107</u>	<u>794</u>	<u>646</u>
TOTAL DE L'ACTIF	<u>21 802 \$</u>	<u>20 326 \$</u>	<u>18 859 \$</u>	<u>18 428 \$</u>	<u>17 713 \$</u>	<u>17 242 \$</u>	<u>16 940 \$</u>
PASSIF							
À COURT TERME							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	15 253 \$	14 195 \$	12 274 \$	12 088 \$	11 548 \$	11 267 \$	11 062 \$
AUTRES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	1 737	900	715	725	730	740	735
AVANTAGES DU PERSONNEL	308	308	384	616	155	304	114
OBLIGATION LOCATIVE	73	74	65	-	70	72	76
DROITS DE PILOTAGE SOUS AVIS D'OPPOSITION	5 017	-	-	-	-	-	-
EMPRUNT BANCAIRE	-	-	321	278	284	-	-
	<u>22 388</u>	<u>15 477</u>	<u>13 759</u>	<u>13 707</u>	<u>12 787</u>	<u>12 383</u>	<u>11 987</u>
À LONG TERME							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	2 115	2 114	1 374	851	789	578	557
OBLIGATION LOCATIVE	135	65	-	-	238	170	99
EMPRUNT BANCAIRE	-	-	562	284	-	-	-
	<u>2 250</u>	<u>2 179</u>	<u>1 936</u>	<u>1 135</u>	<u>1 027</u>	<u>748</u>	<u>656</u>
TOTAL DU PASSIF	<u>24 638</u>	<u>17 656</u>	<u>15 695</u>	<u>14 842</u>	<u>13 814</u>	<u>13 131</u>	<u>12 643</u>
CAPITAUX PROPRES							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	(2 836)	2 670	3 164	3 586	3 899	4 111	4 297
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	<u>21 802 \$</u>	<u>20 326 \$</u>	<u>18 859 \$</u>	<u>18 428 \$</u>	<u>17 713 \$</u>	<u>17 242 \$</u>	<u>16 940 \$</u>

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de \$)

ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(1 788) \$	(2 836) \$	2 670 \$	3 164 \$	3 586 \$	3 899 \$	4 111 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(810)	5 572	494	422	313	212	186
AUTRS ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) DE L'EXERCICE	(238)	(66)	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'EXERCICE	(1 048)	5 506	494	422	313	212	186
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(2 836) \$	2 670 \$	3 164 \$	3 586 \$	3 899 \$	4 111 \$	4 297 \$

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de \$)

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

	RÉEL 2020	PRÉVISION 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(810) \$	5 572 \$	494 \$	422 \$	313 \$	212 \$	186 \$
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
Avantages du personnel	(159)	(67)	(664)	(291)	(523)	(62)	(211)
Amortissement	299	233	424	447	396	405	203
Amortissement du droit d'utilisation du actif	62	62	57	66	99	72	74
VARIATIONS DES ÉLÉMENTS HORS CAISSE DU FONDS DE ROULEMENT:							
Diminution (augmentation) des créances	(1 137)	572	1 800	300	(200)	300	(100)
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	(30)	35	(30)	30	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	(672)	(1 058)	(1 921)	(186)	(540)	(281)	(205)
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	533	(837)	(185)	10	5	10	(5)
Augmentation (diminution) des droits de pilotage sous avis d'opposition	5 017	(5 017)	-	-	-	-	-
ENTRÉES (SORTIES) DE FONDS NETTES GÉNÉRÉES PAR (UTILISÉES POUR) LES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	3 103 \$	(505) \$	(25) \$	798 \$	(450) \$	656 \$	(58) \$
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENT	-	-	(5 000)	(5 000)	(6 000)	(7 000)	(8 000)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENT	1 079	-	-	5 000	5 000	6 000	7 000
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(101)	(159)	(1 231)	(150)	(125)	(158)	(125)
ENTRÉES (SORTIES) DE FONDS NETTES GÉNÉRÉES PAR (UTILISÉES POUR) LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	978 \$	(159) \$	(6 231) \$	(150) \$	(1 125) \$	(1 158) \$	(1 125) \$
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
PRODUITS DE NOUVEL EMPRUNT	-	-	1 000	-	-	-	-
PAIEMENTS - CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	(71)	(71)	(77)	(66)	(70)	(72)	(71)
REMBOURSEMENT D'EMPRUNT	-	-	(117)	(321)	(278)	(284)	-
ENTRÉES (SORTIES) DE FONDS NETTES GÉNÉRÉES PAR (UTILISÉES POUR) LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(71) \$	(71) \$	806 \$	(387) \$	(348) \$	(356) \$	(71) \$
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DURANT L'EXERCICE	4 010	(735)	(5 450)	261	(1 923)	(858)	(1 254)
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	10 323	14 333	13 598	8 148	8 409	6 486	5 628
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	14 333 \$	13 598 \$	8 148 \$	8 409 \$	6 486 \$	5 628 \$	4 374 \$

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de \$)

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CONSTRUCTION EN PROGRÈS	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
BÂTIMENT							
2 climatiseurs pour la salle d'attente des pilotes - St. Lambert	2 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Écluse 7 - Nouvelle salle d'attente des pilotes	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	2 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
MOBILIERS							
Mobilier de bureau	21 \$	6 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$
Mobilier de bureau pour la salle d'attente à l'écluse 7	-	-	-	-	-	-	-
Échelle pour transfert de pilote	-	20	-	-	-	-	-
Radeau de sauvetage	6	-	-	-	-	-	-
Remplacer le défibrillateur	-	-	-	-	-	3	-
	27 \$	26 \$	20 \$	20 \$	20 \$	23 \$	20 \$
AMÉLIORATIONS LOCATIVES							
Beauharnois - relocaliser la roulotte	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Travaux de pierre à l'écluse 7	-	5	-	-	-	-	-
Autres améliorations	38	9	20	20	20	20	20
	38 \$	14 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$
ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATION							
Ordinateurs, serveur, télécommunications	12 \$	10 \$	16 \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
Remplacement des UPAP	-	-	800	-	-	-	-
Accessoires pour iPad	4	16	-	30	-	30	-
Système de sécurité	2	75	30	30	30	30	30
	18 \$	101 \$	846 \$	70 \$	40 \$	70 \$	40 \$
LOGICIELS							
Modernisation du système de répartition/facturation	16 \$	18 \$	50 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$
Systèmes généraux	-	-	30	-	-	-	-
Accessoires pour iPad	-	-	200	-	-	-	-
Portail d'employé	-	-	50	-	-	-	-
Développement de logiciel du simulateur	-	-	15	10	15	15	15
	16 \$	18 \$	345 \$	40 \$	45 \$	45 \$	45 \$
TOTAL	101 \$	159 \$	1 231 \$	150 \$	125 \$	158 \$	125 \$

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

Les Unités portables d'aide au pilotage sont des outils précieux pour aider les pilotes dans leurs prises de décisions relativement à la navigation. L'APGL considère ces unités comme une aide essentielle à l'atteinte de son objectif de dispenser des services de pilotage de façon économique, fiable et sécuritaire. La durée de vie utile des unités actuelles se terminera avant le début de la saison de navigation 2022, elles devront alors être remplacées.

Aucune autre dépense en capital représentant des coûts importants pour l'APGL n'est prévue.

Incidences sur la trésorerie et les emprunts

L'APGL prévoit financer l'achat des Unités portables d'aide au pilotage avec un emprunt à long terme de quatre ans au début de l'exercice 2022. Dépendant des solutions possibles dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert, il sera peut-être dans l'intérêt de l'APGL de se procurer les unités par le biais d'un contrat de location.

Crédits parlementaires

L'article 36.01 de la *Loi sur le pilotage* a été modifié de façon à supprimer la disposition permettant aux Administrations de pilotage de recevoir des crédits parlementaires. Cette modification signifie qu'il ne peut être accordé à l'APGL aucune somme par voie de crédit parlementaire pour lui permettre d'exécuter ses obligations. Celle-ci doit donc maximiser son rendement suffisamment pour que de tels crédits ne soient pas nécessaires.

F. PLAN D'EMPRUNT

F.1 POUVOIR D'EMPRUNT

Les activités de financement de l'APGL sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et le paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ainsi, l'APGL doit demander l'approbation du ministre des Finances pour conclure une opération particulière visant à emprunter de l'argent, notamment quant aux modalités de temps et aux conditions de la transaction. La limite d'emprunt de l'APGL est fixée à 12 M\$ par le gouverneur en conseil. Voici un aperçu du plan d'emprunt de l'APGL :

- maintenir un pouvoir d'emprunt à court terme de 10 M\$ sous forme de marge de crédit;
- contracter un emprunt à long terme de 1 M\$.

L'emprunt à court terme sera peut-être nécessaire pour assurer la continuité des activités. L'APGL est toujours confrontée à un problème important depuis 2020, dont le résultat et / ou les répercussions ne sont pas entièrement connus au moment de la rédaction de ce plan d'entreprise. La Fédération maritime du Canada a déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada en janvier 2020 pour contester l'équité de certaines redevances de pilotage de l'APGL. Bien que les plaidoiries se soient terminées le 1^{er} février 2021, aucune décision de l'Office des transports du Canada n'avait été rendue au moment de la rédaction du présent plan d'entreprise. On ne sait pas quand l'Office des transports du Canada rendra sa décision. La Fédération maritime a aussi déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports en avril 2021 à l'égard de certaines redevances de pilotage de 2021 de l'APGL. Jusqu'à ce que les décisions soient rendues, l'APGL est tenue de réserver les 5,0 M\$ de revenus contestés perçus en 2020 en vue de remboursements potentiels futurs à ses clients (voir le paragraphe 35(4) de la *Loi sur le pilotage*).

L'article 36 de la *Loi sur le pilotage* ne permet pas à l'APGL de recevoir tout paiement effectué en vertu d'un crédit parlementaire pour lui permettre de s'acquitter d'une obligation ou d'une responsabilité, à l'exception d'un pouvoir conféré en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence* ou de toute autre loi en cas d'urgence. Ainsi, l'APGL n'a pas le droit de demander des mesures de relance ou d'autres formes d'aide financière offertes par le gouvernement du Canada. Par conséquent, la seule solution viable à ses préoccupations en matière de trésorerie est de s'assurer d'avoir un pouvoir d'emprunt à court terme suffisant pour faire face à ses obligations financières futures, et ce, afin d'assurer la continuité de la prestation de services de pilotage pour le transport des marchandises au Canada.

F.2 SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT

Marge de crédit

L'APGL demande au ministre des Finances l'autorisation de maintenir son pouvoir d'emprunt à court terme à 10 M\$ sous la forme d'une marge de crédit pour 2022, conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La marge de crédit, compte tenu de la nature des activités de l'APGL, est également un élément important de sa stratégie d'affaires, car elle garantit que des fonds sont disponibles pour aplanir les flux de trésorerie lors des fluctuations de trafic pendant la saison de navigation.

En vertu de l'entente avec son banquier, l'APGL paie le taux préférentiel sur sa marge de crédit. Ces emprunts font partie intégrante de la stratégie de gestion de l'encaisse.

Emprunt à long terme

L'APGL demande au ministre des Finances l'autorisation de contracter un emprunt à long terme de 1,0 M\$ en 2022 pour l'acquisition d'Unités portables d'aide au pilotage, étant donné que la durée de vie utile des unités actuelles arrivera à échéance au terme de l'exercice 2021.

Les modalités proposées pour l'emprunt des fonds sont les suivantes :

PRÊTEUR :	Banque à charte offrant le taux de prêt le plus bas disponible
MONTANT :	Jusqu'à 1,0 M\$
TAUX D'INTÉRÊT :	Taux préférentiel des prêts commerciaux du prêteur ou taux de prêt le plus bas disponible
TERME :	Maximum de 48 mois
REMBOURSEMENT :	Paiement mensuel mixte du capital et des intérêts

En vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL doit demander au ministre des Finances l'autorisation de procéder à une opération d'emprunt, notamment quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Les paragraphes qui suivent dressent les grandes lignes du plan d'emprunt de l'APGL.

F.3 TOTAL DES EMPRUNTS — NOUVEAUX ET EN COURS

Les tableaux qui suivent montrent en détail les transferts entre les emprunts à court terme et les emprunts à long terme et les changements importants d'une année à l'autre. Utilisant une approche prudente, ces tableaux prévoient l'éventualité que l'APGL soit obligée de rembourser à ses clients les redevances de pilotage de 2020 et de 2021 qui font l'objet d'un avis d'opposition.

	2020 Réel	2021 Estimation	2022 Prévision	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection	2026 Projection
Emprunts à court terme	- \$	- \$	7,0 \$	6,0 \$	5,0 \$	4,0 \$	3,0 \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	7,9 \$	6,6 \$	5,3 \$	4,0 \$	3,0 \$

Le remboursement potentiel à ses clients mentionné ci-dessus entraînera les emprunts à court terme suivants au 31 décembre :

Monnaie	2020 Réel	2021 Estimation	2022 Prévision	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection	2026 Projection
Dollars canadiens	- \$	- \$	7,0 \$	6,0 \$	5,0 \$	4,0 \$	3,0 \$
Dollars américains	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	7,0 \$	6,0 \$	5,0 \$	4,0 \$	3,0 \$

Le tableau suivant montre l'usage maximal de la marge de crédit vers le début de chaque saison de navigation, au 1^{er} avril :

	2020 Réel	2021 Estimation	2022 Prévision	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection	2026 Projection
Marge de crédit disponible	5,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$
Utilisation réelle	- \$	0,5 \$	9,0 \$	8,0 \$	7,0 \$	5,0 \$	4,0 \$

Le tableau suivant montre les emprunts à long terme visant le remplacement des Unités portables d'aide au pilotage pour assurer la sécurité de la navigation :

Tableau 4 : Emprunts à long terme au 31 décembre (en millions de dollars)							
	2020 Réal	2021 Estimation	2022 Prévision	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection	2026 Projection
Solde d'ouverture	- \$	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$
Échéances	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles émissions	- \$	- \$	1,0 \$	- \$	- \$	- \$	1,0 \$
Solde au 31 décembre	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$	0,9 \$

F.4 TOTAL DES EMPRUNTS – CONTRATS DE LOCATION NOUVEAUX ET EN COURS

Durant la période de planification, l'APGL prévoit conclure un nouveau contrat de location, ce qui nécessitera une approbation ministérielle. Le contrat de location actuel d'espace à bureaux prend fin le 31 janvier 2024. Par conséquent, l'APGL demandera l'autorisation de conclure un nouveau bail de 10 ans commençant le 1^{er} février 2024.

Tableau 5 : Information et approbation concernant les contrats de location à venir (en millions de dollars)							
	2020 Réal	2021 Estimation	2022 Prévision	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection	2026 Projection
Contrat de location de bâtiment pour le siège social							
Engagement maximal prévu au contrat			- \$	- \$	0,8 \$	0,7 \$	0,6 \$
Nombre prévu maximal d'années restant			-	-	9	8	7

Tel que mentionné à la partie E, *États financiers et budgets*, l'APGL demande au ministre des Finances de lui accorder la souplesse nécessaire pour permettre de choisir entre un emprunt à long terme (prêt) et un contrat de location pour l'acquisition des Unités portables d'aide au pilotage, dépendant des propositions obtenues des fournisseurs intéressés dans le cadre de l'éventuel processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert.

G. CADRE D'INVESTISSEMENT

L'article 37 de la *Loi sur le pilotage* prévoit que : « Une Administration peut, avec l'approbation du ministre des Finances, placer les fonds dont elle n'a pas besoin immédiatement dans n'importe quelle catégorie d'actifs financiers ».

Depuis 1996, l'APGL a demandé et obtenu l'approbation officielle du ministre des Finances de placer ses fonds excédentaires à court terme dans des obligations garanties par un palier quelconque de gouvernement. Tenant compte des modifications apportées à la *Loi sur le pilotage*, l'APGL entend continuer d'investir dans des placements à court terme garantis, tout en respectant les nouvelles options de placement.

Étant donné qu'une importante partie de ses rentrées de fonds se produit entre septembre et décembre et que ses sorties de fonds surviennent surtout en janvier de l'année suivante, l'APGL ne peut se permettre d'investir énergiquement dans des instruments qui viennent à échéance après février. Elle consulte des experts en investissement pour obtenir des conseils quant aux instruments qui pourraient maximiser les rendements sans poser de risques financiers. Ainsi, elle entend investir ses fonds excédentaires sur des périodes allant de trois mois à deux ans, jusqu'à ce qu'elle ait constitué une réserve financière de 4 M\$.

L'APGL demande donc au ministre des Finances la permission de placer les fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat dans l'un ou l'autre des instruments suivants :

1. Obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne;
2. Titres à revenu fixe ayant une cote de crédit minimale BBB selon Standard & Poor's ou Fitch Ratings, ou Baa3 selon Moody's;
3. Fonds diversifiés conformes aux points 1 ou 2 ci-dessus, incluant des fonds négociables en bourse mais excluant les fonds à levier financier;
4. Certificats de placement garanti admissibles à la Société d'assurance-dépôts du Canada.

H. RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES

L'APGL est déterminée à faire en sorte que tous les risques sont identifiés, évalués et atténués au besoin. Elle applique une approche de gestion des risques d'entreprise (GRE) à son processus de planification stratégique. En 2018, elle a introduit une directive visant à formaliser l'élaboration d'un cadre de travail pour la GRE. La directive soutient la prise de décisions à tous les niveaux, de sorte que les administrateurs, les cadres supérieurs, le personnel de bureau et les pilotes sont tous responsables de la gestion des risques à l'intérieur de leur secteur de responsabilité.

L'APGL gère et classe les risques selon qu'ils sont d'ordre soit (i) externe, (ii) financier, (iii) opérationnel, (iv) environnemental/santé et sécurité, (v) ressources humaines, (vi) technologique ou (vii) réglementaire.

Dans le cadre de la session d'établissement des priorités de 2022 tenue en juin 2021, qui a reçu l'approbation du Conseil, la direction a élaboré des évaluations des risques pour l'année à venir en :

- Identifiant les nouveaux risques et en réexaminant les risques existants;
- Évaluant les risques inhérents et résiduels par le biais d'une matrice de risques qui porte sur les impacts et les probabilités;
- Déterminant la tolérance à chacun des risques répertoriés;
- Examinant les mesures d'atténuation en place et en proposant des mesures additionnelles;
- Priorisant les principaux risques, tenant compte des ressources financières et humaines.

L'APGL a adopté les définitions d'impacts et de probabilité suivantes pour élaborer la matrice des risques (classement) :

DÉFINITIONS DES IMPACTS							
Classement des risques	Opérationnel					Stratégique	
	Financier	Vie humaine	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des opérations
Extrême	Impact de plus de 6 M\$ sur les finances de l'APGL	Multiples décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant plus d'un mois	Naufage ou avaries telles que le navire est considéré comme une perte totale	Incident causant des dommages importants et à long terme à l'environnement (plus d'un mois)	Couverture médiatique négative importante et soutenue au plan national et couverture médiatique Internationale	Menace la viabilité de l'APGL à long terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant plus d'un mois)
Très élevé	Impact de 3 M\$ à 6 M\$ sur les finances de l'APGL	Un seul décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus un mois	Avarie suffisante pour nécessiter le remorquage vers une cale sèche et interruption des opérations pouvant durer jusqu'à un mois	Incident causant des dommages importants et à moyen terme à l'environnement (jusqu'à un mois)	Couverture médiatique négative importante au plan national et couverture médiatique Internationale intermittente	Menace la viabilité de l'APGL à moyen terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus un mois)
Élevé	Impact de 1 M\$ à 3 M\$ sur les finances de l'APGL	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessés légers	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus deux semaines	Avarie substantielle nécessitant la mise en cale sèche et l'interruption des opérations pouvant durer jusqu'à deux semaines	Incident causant des dommages à moyen terme à l'environnement (jusqu'à deux semaines)	Couverture médiatique négative intermittente au plan national	Menace la viabilité de l'APGL à court terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus deux semaines)
Moyen	Impact de 0,5 M\$ à 1 M\$ sur les finances de l'APGL	Une personne souffrant de blessures graves à long terme Quelques blessés légers	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus une semaine	Avarie causant l'interruption des opérations pendant au plus une semaine	Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (jusqu'à une semaine)	Couverture médiatique locale négative soutenue Le Conseil et Ottawa reçoivent des plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime	Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans arrêt des opérations
Faible	Impact de moins de 0,5 M\$ sur les finances de l'APGL	Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus 72 heures	Avarie mineure ne causant pas d'interruption des opérations ou une interruption d'au plus 72 heures	Incident causant des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant moins d'une journée	Couverture médiatique locale négative intermittente Plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime	Aucun problème opérationnel ou problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures

Titre / Description du risque	
Titre / Description du risque	<p>Le risque que la pandémie de COVID-19 s'aggrave en 2022, avec des répercussions sur la santé et la sécurité du personnel de l'APGL ainsi que sur la continuité des opérations est la possibilité que les pilotes contractent le virus et compromettent leur santé en exerçant les fonctions de pilotage, ce qui entraînerait une incapacité à fournir les services de pilotage en temps opportun (retards importants causés aux navires).</p> <p>Classe : externe Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : moyen</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Les pilotes peuvent développer de graves problèmes de santé, ce qui peut également entraîner un manque de ressources pour répondre à la demande de pilotage.</p> <p>Réponse : Étant donné que les pilotes doivent traverser la frontière canado-américaine pour embarquer sur les navires et qu'ils sont en contact direct avec des équipages étrangers et canadiens dans des espaces restreints, le risque inhérent pour la santé et la sécurité est très élevé. Le risque résiduel est toutefois réduit à moyen grâce à des protocoles efficaces de distanciation sociale, le port d'équipement de protection individuelle et la collaboration avec tous les intervenants de l'industrie concernant les protocoles établis d'un commun accord.</p> <p>Étant donné que le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs sont en grande partie des eaux internationales et que l'APGL partage des services de pilotage avec des associations de pilotage américaines, l'infrastructure opérationnelle actuelle exige que les pilotes canadiens embarquent à bord des navires à partir de diverses stations aux États-Unis en vertu d'un protocole d'entente avec la Garde côtière américaine. L'Administration n'est pas structurée de manière à permettre aux pilotes d'embarquer sur les navires directement à partir du Canada, de ce fait une fermeture de la frontière entraînerait des risques inhérents et résiduels très élevés pour la continuité des activités. L'APGL a travaillé en étroite collaboration avec Transports Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada pour s'assurer que les pilotes de l'APGL, des fournisseurs de services essentiels, peuvent traverser la frontière canado-américaine pour monter à bord des navires sans restriction d'accès. Depuis le début de la pandémie, les pilotes de l'APGL ont été en mesure d'effectuer leurs affectations de pilotage sans délais.</p> <p>Compte tenu de la transmissibilité accrue du variant Delta, les employés de l'APGL continuent d'être vigilants en respectant les protocoles de prévention et se sont engagés à assurer un environnement de travail sûr pour protéger tous ceux qui travaillent dans l'industrie maritime canadienne. Cela est démontré par un taux de vaccination de première et deuxième dose de 99% et de 98% (à la mi-octobre 2021).</p> <p>Le plan de continuité des activités de l'APGL a été mis à l'essai alors qu'elle planifiait et exécutait ses stratégies pour faire face aux problèmes liés à la pandémie de COVID-19. Même si elle n'a connu aucune interruption des activités, elle a revu son plan de continuité des activités en fonction des leçons tirées de la pandémie.</p>
Titre / Description du risque	<p>Risque que le bassin de candidats au pilotage soit insuffisant pour répondre aux besoins de recrutement de l'APGL</p> <p>Classe : externe Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : moyen</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Étant donné que l'APGL connaît actuellement un nombre élevé de départs à la retraite de pilotes et une demande croissante de services de pilotage, un manque de candidats au pilotage qualifiés entraînerait l'incapacité de l'APGL à répondre aux demandes de pilotage, un nombre élevé de retards aux navires, et une hausse des coûts du pilotage en raison d'une augmentation des heures supplémentaires des pilotes. Le nombre de personnes qui entreprennent une carrière maritime au Canada a diminué au fil des ans. De plus, l'industrie canadienne maritime a également une main-d'œuvre vieillissante comme à l'APGL, avec de nombreux départs à la retraite à venir.</p> <p>Réponse : En collaboration avec la Chambre de commerce maritime, l'APGL examine continuellement les exigences du programme de formation au certificat de pilotage maritime sur les Grands Lacs pour s'assurer qu'elles demeurent à jour. Alors que la délivrance des certificats de pilotage passe à Transports Canada, l'APGL continue de soutenir activement Transports Canada et les armateurs canadiens pour s'assurer que les officiers canadiens obtiennent leurs certificats de pilotage en temps opportun.</p> <p>L'APGL s'efforce d'accroître la sensibilisation à la profession de pilote maritime en participant à divers salons de l'emploi et en offrant des bourses aux établissements de formation qui dispensent des programmes maritimes. À mesure que les restrictions liées à la pandémie s'assouplissent, l'APGL continuera de participer à des événements dans les écoles maritimes et les salons de l'emploi afin de mieux faire connaître la profession sur les Grands Lacs.</p>

Titre / Description du risque	
Titre / Description du risque	<p>Le risque que l'APGL ne soit pas en mesure de réaliser son autonomie financière; le risque que l'APGL ne soit pas en mesure d'élaborer des stratégies de redevances de pilotage efficaces (y compris les hypothèses budgétaires) qui permettent de recouvrer ses coûts de fonctionnement et de réduire son déficit accumulé; et le risque que les salaires versés aux pilotes ne puissent être contenus, entraînant des pertes financières, sont le défaut de générer des revenus suffisants pour recouvrer les dépenses ou le défaut de contenir les coûts à un niveau raisonnable et de générer des entrées de trésorerie suffisantes pour satisfaire aux obligations financières dans les délais prescrits, même avec l'aide d'emprunts à court terme approuvés.</p> <p>Classe : financier, stratégique, opérationnel Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : élevé</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Pertes financières directes et incapacité de s'acquitter des obligations financières</p> <p>Réponse : Les redevances de pilotage de l'APGL sont toujours assujetties à une contestation potentielle de la part de ses clients. Si l'Office des transports du Canada se prononce à l'encontre de l'APGL, tous les revenus associés aux redevances de pilotage visées par l'avis d'opposition seront perdus, de ce fait les risques inhérents sont très élevés. Même si l'APGL tente de limiter les augmentations de coûts et tient régulièrement des discussions et des réunions de consultation avec les intervenants de l'industrie pour communiquer clairement la justification des rajustements de redevances de pilotage en tant que stratégies visant à réduire ces risques résiduels, il est difficile d'atténuer pleinement les risques étant donné que l'industrie maritime, dans son ensemble, subit des pressions constantes pour contenir les coûts. Par conséquent, les clients n'appuient pas facilement les rajustements des redevances de pilotage supérieurs à l'inflation. Comme l'Administration tente d'éliminer son déficit accumulé de 1,8 M\$ et d'améliorer son profil de trésorerie, les rajustements des redevances de pilotage doivent dépasser l'inflation. Par conséquent, les risques résiduels demeurent élevés.</p> <p>L'avis d'opposition de la Fédération maritime du Canada aux rajustements des redevances de pilotage de l'APGL pour 2020 et 2021 aggrave l'incertitude de cette dernière quant à la rentabilité et aux flux de trésorerie. Bien que le processus d'opposition de 2020 ait pris fin au début de février 2021, l'Office des transports du Canada n'a pas encore rendu de décision. Le processus d'opposition de 2021 ne commencera qu'une fois que la décision de 2020 aura été rendue. L'APGL a modifié ses stratégies de redevances de pilotage en 2020 pour introduire des redevances qui ciblent des coûts spécifiques, car l'approche précédente des rajustements généraux ne mettait pas l'accent sur les tâches de pilotage spécifiques qui encourageaient des coûts additionnels.</p> <p>L'APGL a poussé son analyse opérationnelle afin de bien comprendre les demandes et les calendriers de pilotage afin de mieux maîtriser les coûts et d'accroître les possibilités d'efficacité (c.-à-d. analyser les pointes de trafic et les apparier à la disponibilité des pilotes).</p> <p>Une décision de l'Office des transports défavorable à l'APGL nécessiterait d'autres rajustements des redevances de pilotage à aux tarifs actuellement proposés dans le cadre du présent plan d'entreprise. L'APGL devrait également revoir son point de vue sur la réduction à tout prix des retards aux navires, car les revenus générés ne lui permettraient pas de recouvrer les salaires supplémentaires des pilotes associés à la réduction des retards.</p>
Titre / Description du risque	<p>Le risque que le nombre de pilotes soit insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage; et le risque que l'APGL n'ait pas en place un processus solide de planification de la relève des pilotes (recrutement et rétention), ce qui pourrait causer un manque de pilotes pour répondre à la demande de services de pilotage, représentent la possibilité que l'APGL ne soit pas en mesure d'avoir un nombre suffisant de pilotes qualifiés pour remplir efficacement son mandat de fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces.</p> <p>Classe : opérationnel, ressources humaines, stratégique Probabilité : élevée Degré de risque inhérent : élevé Degré de risque résiduel : moyen</p>

Titre / Description du risque	
Impact et réponse	<p>Impact : Un nombre insuffisant de pilotes brevetés entraîne une rémunération supplémentaire des pilotes et des préoccupations de sécurité.</p> <p>Réponse : Étant donné que la capacité de l'APGL de fournir efficacement des services de pilotage sécuritaires et fiables est directement liée au maintien d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés, le risque quant à la relève des pilotes est élevé. Comme il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire, l'incertitude dans la prévision des départs à la retraite entraîne des problèmes quant au recrutement et à la formation d'apprentis-pilotes pour maintenir le nombre approprié de pilotes. Pour atténuer cette incertitude, l'APGL demande chaque année à ses pilotes de lui communiquer leurs plans de retraite potentiels. L'exercice s'est avéré bénéfique puisque la période moyenne de préavis est passée à environ six mois, ce qui facilite la planification du recrutement.</p> <p>L'APGL devra continuer de tirer parti de quelque 275 officiers canadiens titulaires de certificats de pilotage pour la région des Grands Lacs comme bassin de candidats potentiels.</p> <p>L'APGL continuera de tirer parti de l'amélioration de ses processus dans la planification de la retraite des pilotes pour anticiper les départs à la retraite. Elle offre des contrats de travail à temps partiel aux pilotes à la retraite afin de fournir des ressources supplémentaires pendant la formation des apprentis-pilotes. La plupart des pilotes retraités acceptent de revenir à temps partiel pendant un certain nombre d'années.</p> <p>Afin d'atténuer le risque que les apprentis-pilotes ne terminent pas leur formation, l'APGL continuera d'examiner son programme de formation, de prévoir avec les apprentis des comptes-rendus sur la progression de leur formation, et d'utiliser ses pilotes pour les soutenir dans leur programme de formation.</p>
Titre / Description du risque	<p>Le risque que l'APGL ne soit pas en mesure de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage efficaces (disponibilité de pilotes) est l'incapacité de fournir des services de pilotage aux navires tel que demandé, ce qui entraîne des retards coûteux à ses clients.</p> <p>Classe : opérationnel Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : moyen</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Les retards excessifs aux navires en raison d'un manque de pilotes coûtent cher à l'industrie, et la réputation de l'APGL en tant que fournisseur de services fiables est cruciale, surtout lorsque les frais de pilotage sont perçus comme excessifs.</p> <p>Réponse : La combinaison du manque de pilotes et de la demande constamment élevée de pilotage au cours des cinq dernières années est la principale cause du nombre actuellement élevé de retards aux navires. L'APGL continue de concentrer son attention sur le recrutement et la formation afin d'augmenter le nombre de pilotes.</p> <p>Pendant la période de planification, l'APGL prévoit embaucher chaque année de 5 à 11 apprentis-pilotes.</p> <p>L'APGL a poussé son analyse opérationnelle afin de mieux comprendre les demandes et les calendriers de pilotage, avec comme objectif d'améliorer l'efficacité (c.-à-d. analyser les pointes de trafic et les apparier avec la disponibilité des pilotes).</p> <p>Avec l'introduction du nouveau poste de superviseur de la répartition, une plus grande attention est accordée à l'amélioration des processus visant à réduire les erreurs de répartition qui mènent à l'utilisation inefficace des ressources.</p> <p>L'APGL continue de diriger le trafic aux ancrages désignés afin de minimiser les coûts pour l'industrie en cas d'augmentation du trafic. Elle travaille également en étroite collaboration avec la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent afin de maximiser les ressources en termes de pilotes.</p>

Titre / Description du risque	
Titre / Description du risque	<p>Le risque que l'APGL n'ait pas élaboré et maintenu son programme de formation des pilotes, qui est nécessaire pour assurer des services de pilotage sécuritaires, et le risque qu'un pilote cause un incident provoquant un décès, un déversement dans l'environnement ou des dommages structurels importants est le défaut d'offrir une formation efficace aux pilotes et le défaut d'évaluer les compétences et la qualité du service des pilotes, ce qui pourrait causer des incidents majeurs.</p> <p>Classe : opérationnel, ressources humaines, environnement et sécurité Probabilité : faible Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : faible</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Les navires qui transitent sur les Grands Lacs naviguent dans des eaux restreintes et des canaux qui sont sujets à l'effet de vent, parfois peu profonds, et où les conditions météorologiques peuvent changer à tout moment. Le public et les gouvernements sont extrêmement sensibles aux incidents environnementaux et il n'y a aucune tolérance pour l'erreur, qu'elle soit humaine ou mécanique. La sécurité du transport maritime est importante pour les passagers, les équipages, les résidents des zones riveraines et portuaires, l'environnement et l'économie. Tout incident majeur a des répercussions négatives sur ce qui précède.</p> <p>Réponse : L'APGL examine continuellement ses politiques de formation pour les nouveaux employés, les pilotes actifs et les titulaires de certificat de pilotage afin de s'assurer du degré approprié de connaissances et d'expérience. Elle a un plan quinquennal qui assure que chaque pilote est formé et évalué sur simulateur. Elle favorise également une communication continue avec tous les employés sur l'importance d'adopter une culture axée sur la sécurité afin d'atteindre les objectifs de limitation des risques pour l'environnement. Des réunions régulières ont lieu avec les représentants des pilotes pour communiquer les questions de sécurité et en discuter.</p> <p>L'APGL continue de concentrer ses efforts sur la formation des pilotes sur simulateur. Cette méthode facilite une formation efficace sur i) les différents types de navires, ii) les sujets particuliers (azipod, situation d'urgence, etc.), et iii) les tendances et les enjeux émergents (causes et remèdes). Le comité d'assurance de la qualité du pilotage de l'APGL examine les besoins en matière de formation des pilotes et ajuste la prestation de la formation en conséquence. Ce comité remplit également les rapports de maintien des compétences des pilotes qui suivent une formation sur simulateur, examine le calendrier de formation des pilotes sur simulateur et de toute autre formation afin de déterminer les besoins individuels. Il détermine chaque année s'il y a des besoins pour de nouveaux types de navires, de nouveaux ports et de nouveaux quais à développer pour la formation sur simulateur et le type de formation future requise en fonction de la mise au point et de l'adoption de nouvelles technologies.</p> <p>L'APGL a travaillé avec un fournisseur de services à l'élaboration d'un cours sur la gestion de la fatigue chez les pilotes. En 2020, un tiers des pilotes ont suivi le cours avant que le cours ne soit annulé en raison des restrictions COVID-19. Tous les autres pilotes ont suivi le cours pendant le premier trimestre de 2021. De plus, l'APGL a préparé une ébauche de plan de gestion des risques liés à la fatigue et travaille sur les changements de processus et de système nécessaires pour appuyer la mise en œuvre du plan proposé.</p> <p>Lorsque des rapports du Bureau de la sécurité des transports du Canada sont publiés, l'APGL les examine, les analyse, et communique les constatations et l'analyse aux pilotes lorsqu'elles sont jugées pertinentes pour le secteur de responsabilité de l'APGL ou la nature de l'incident.</p> <p>L'APGL veille à ce que des réunions régulières du Comité de santé et de sécurité au travail aient lieu tout au long de la saison de navigation afin de s'assurer que les préoccupations des pilotes et des employés en matière de sécurité sont prises en compte. Les procès-verbaux des réunions sont distribués à tous les employés.</p>
Titre / Description du risque	<p>Risque que la continuité des opérations soit en péril parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction.</p> <p>Classe : ressources humaines Probabilité : faible Degré de risque inhérent : moyen Degré de risque résiduel : faible</p>

Titre / Description du risque	
Impact et réponse	<p>Impact : Un manque de leadership donne un ton négatif et crée un milieu de travail malsain, et une structure organisationnelle inappropriée mène à l'incapacité d'une organisation d'atteindre son mandat ou ses objectifs stratégiques.</p> <p>Réponse : L'APGL a fait effectuer une étude d'optimisation de sa structure de gestion par une tierce partie. L'expert-conseil indépendant a conclu que la structure organisationnelle actuelle et les ressources limitées de l'APGL pourraient ne pas lui permettre de remplir son mandat et de poursuivre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. Afin de renforcer la structure de l'organisation et de faciliter le plan de relève pour les postes clés, le conseil d'administration de l'APGL a approuvé l'ajout de postes additionnels.</p>
Titre / Description du risque	<p>Risque que les stratégies de négociation de conventions collectives de l'APGL (pilotes et AFPC) ne lui permettent pas de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage fiables et sécuritaires tout en étant financièrement autonome.</p> <p>Classe : ressources humaines, financier, stratégique Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : moyen Degré de risque résiduel : moyen</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Des stratégies de négociation collectives inappropriées pourraient entraîner une rémunération excessive ou des relations de travail potentiellement mauvaises avec les pilotes, ce qui aurait une incidence sur la capacité de l'APGL de fournir efficacement les services de pilotage.</p> <p>Réponse : Des quatre conventions collectives des pilotes, qui ont expiré en 2017, trois ont été renouvelées et expireront le 31 mars 2022. L'APGL est actuellement en arbitrage avec le quatrième groupe. Au fil des ans, l'APGL et les groupes de pilotes ont toujours signé une entente « pas de grève/pas de lock-out » pour assurer la continuité des activités si les négociations dépassent un délai raisonnable.</p>
Titre / Description du risque	<p>Risque que les systèmes de sécurité physique et cybernétique de l'APGL révèlent son incapacité à faire face aux menaces externes (y compris aux rançongiciels) et risque que l'état futur de la technologie de l'information de l'APGL ne réponde pas aux besoins futurs de l'entreprise.</p> <p>Classe : ressources humaines, stratégique Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : élevé Degré de risque résiduel : faible</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Que les systèmes et l'infrastructure de réseau ne soutiennent pas efficacement les opérations quotidiennes de l'APGL et que celle-ci continue de s'appuyer sur une technologie qui ne sert pas bien ses clients et ne répond pas à leurs attentes. Que l'APGL n'ait pas élaboré de politiques appropriées sur la sécurité physique et cybernétique et que les processus de travail mènent à l'interruption des opérations en cas d'incident. Qu'elle n'ait pas non plus protégé son environnement technologique, avec comme résultat un accès non autorisé aux systèmes contenant des données confidentielles et privées de ses clients, de ses employés et d'autres parties concernées.</p> <p>Réponse : À la suite d'un audit interne de la sécurité des systèmes effectué en 2019, l'APGL a élaboré en 2020 sa feuille de route pour l'état futur de la technologie de l'information afin de combler les lacunes en matière de sécurité et de confidentialité relevées par les vérificateurs internes, et est actuellement en train de la mettre en œuvre.</p> <p>Diverses directives et lignes directrices sur la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels ont été révisées ou élaborées en 2020. Comme l'exposition à ces risques potentiels a augmenté avec le nombre accru de ses employés travaillant à distance en raison de la pandémie de COVID-19, l'APGL a offert une formation de sensibilisation à la cybersécurité à tous ses employés en 2021.</p>

I. RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES

L'APGL est régie par la *Loi sur le pilotage* et est également assujettie à d'autres lois fédérales. La présente annexe brosse un tableau de son degré de conformité aux différentes lois et directives auxquelles elle est assujettie.

Code canadien du travail

L'APGL appuie entièrement toutes les dispositions du *Code canadien du travail* (le Code) et accepte toute nouvelle exigence réglementaire susceptible d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Le projet de loi C-86 (*Loi d'exécution du budget n° 2*), qui a reçu la sanction royale en décembre 2018, et le projet de loi C-63 ont introduit de nouvelles exigences réglementaires en matière d'heures de travail. L'APGL a effectué une évaluation détaillée de l'impact de ces nouvelles exigences, et après consultation auprès d'Emploi et développement social Canada, elle a présenté quelques demandes d'exemption et de modification, notamment à l'exigence du paragraphe 169.2(1) d'accorder une période de repos de huit heures entre les quarts de travail, et à celle du paragraphe 169.1(1) d'accorder une pause de 30 minutes à toutes les cinq heures de travail, vu que le pilote est l'unique responsable de la conduite du navire durant un passage. En février 2021, Emploi et développement social Canada a publié le projet de règlement concernant les exemptions et les modifications à la disposition sur les heures de travail dans la Partie I de la *Gazette du Canada*.

Loi sur l'accès à l'information

L'APGL estime que l'ouverture et la transparence sont les éléments de base pour établir une relation de confiance avec ses clients, ses partenaires et tous les autres intervenants. Son objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent à ses activités. Jusqu'à présent en 2021 elle n'a reçu aucune demande et aucune demande d'années antérieures n'est en suspens.

L'APGL respecte les directives du gouvernement fédéral voulant que les réponses aux questions qu'elle a reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* soient affichées sur le site <https://ouvert.canada.ca/fr>. De plus, elle rend compte annuellement au commissaire à l'information.

Loi sur les conflits d'intérêts

La directive de l'APGL sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Jusqu'à présent en 2021, l'APGL n'a connu aucun problème en matière de conflits d'intérêts.

Loi canadienne sur les droits de la personne

Toutes les directives de l'APGL respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi.

L'APGL a révisé sa directive sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail à la fin de 2020 ainsi que ses programmes de soutien pour s'assurer qu'elle reste conforme aux exigences en matière de politiques globales pour lutter contre le harcèlement, la violence et le harcèlement sexuel dans le lieu de travail, conformément aux modifications apportées au *Code canadien du travail* par le récent projet de loi C-65 sur la sécurité au travail. En 2021, l'APGL a offert une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence à tous ses employés.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'APGL est déterminée à attirer, embaucher et retenir des personnes talentueuses qui représentent la diversité de la main-d'œuvre canadienne. Tous ses processus et directives en matière de recrutement respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En 2021, elle a introduit un formulaire d'autodéclaration pour les membres des groupes désignés en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi et a encouragé les candidats potentiels à s'autodéclarer. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi.

Loi sur l'équité salariale

Le projet de loi C-86, qui a reçu la sanction royale le 13 décembre 2018 et est entré en vigueur le 13 juin 2019, introduit certaines modifications à la *Loi sur l'équité salariale*. La direction en est encore à la phase d'information dans le but de bien comprendre les répercussions de ces modifications et d'assurer la conformité. Elle entend évaluer les incidences des nouvelles exigences, élaborer un plan d'action visant à assurer la conformité dès l'entrée en vigueur de la loi, prévue en 2021, et assurer la mise en œuvre du programme dans le délai prescrit de trois ans.

Loi sur les langues officielles

Le directeur des finances assume le rôle de champion des langues officielles au sein de l'APGL, il est chargé de promouvoir et de contrôler l'usage des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation du français et de l'anglais sur le lieu de travail prévaut au siège social de l'APGL à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit pouvoir communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux dans l'une ou l'autre des langues officielles. Tel que requis, l'APGL rend compte chaque année au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. Jusqu'à présent en 2021, l'APGL a reçu une plainte et a réglé le problème.

Loi sur la protection des renseignements personnels

L'APGL rend compte chaque année au commissaire à la protection de la vie privée. En 2019, elle a revu son programme de protection des renseignements personnels de manière à ce qu'il soit conforme à la loi. Elle a connu une faille de sécurité en juillet 2020, elle a alors informé toutes les personnes qui pourraient avoir été touchées par l'atteinte à la vie privée et a fourni un rapport au Commissariat à la protection de la vie privée, comme l'exige la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. En mai 2021, le Commissariat à la protection de la vie privée a indiqué qu'il était satisfait des mesures prises pour contenir l'atteinte ainsi que des efforts déployés pour éviter qu'un incident semblable ne se reproduise et a conclu que le dossier devait être fermé. Jusqu'à présent en 2021, l'APGL n'a reçu aucune demande concernant des renseignements personnels.

Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Depuis février 2016, la directive sur les voyages et l'accueil de l'APGL est conforme à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du gouvernement, tel que mentionné dans l'opinion du Bureau du vérificateur général du Canada sur les états financiers annuels de l'APGL.

Dans le but de favoriser des pratiques de saine gouvernance, l'APGL a mis en place une directive sur les voyages et l'accueil qui régit le remboursement des dépenses raisonnables de voyage et d'accueil nécessaires lors de voyages d'affaires, conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année la conformité de l'APGL à cette directive.

Pour assurer la transparence de ses communications avec le public, l'APGL a affiché la directive sur son site web <https://www.glpa-apgl.com/fr/about/policies/>. De plus, elle publie volontairement tous les trois mois

les dépenses de voyages et d'accueil du président du Conseil, des autres administrateurs, de la directrice générale et des cadres supérieurs, se conformant ainsi aux obligations de divulgation proactive. Les rapports trimestriels de l'APGL sont disponibles à l'adresse <https://www.gipa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports/>. Elle divulgue également le total annuel des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences dans ses rapports annuels, conformément aux exigences de la *Directive du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyages, de conférences et d'événements*.

Réformes du régime de retraite

Les employés admissibles de l'APGL sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. L'APGL respecte le ratio de contribution 50/50 exigé en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Accords commerciaux

Bien qu'elle ne soit pas directement concernée, l'APGL appuie tous les accords commerciaux dans le cadre de ses activités d'achats. La directive à ce sujet est disponible sur son site web. Les appels d'offres sont affichés sur le site web Achats du gouvernement, en indiquant ceux qui répondent aux critères des différents accords commerciaux.

Autres

L'APGL appuie et respecte les lois suivantes :

Commercial

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (L.R.C. (1985) ch. C-44)
- *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985) ch. F-11)

Institutions gouvernementales

- *Loi sur le vérificateur général* (L.R.C. (1985) ch. A-17)
- *Loi sur l'arbitrage commercial* (L.R.C. (1985) ch. C-17 (2^e suppl.))
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* (L.C. 2004, ch. 11)
- *Loi sur le lobbying* (L.R.C. (1985) ch. 44 (4^e suppl.))
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (L.C. 2005, ch. 46)

Lois réglementaires

- *Loi sur le pilotage* (L.R.C. (1985) ch. P-14)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)
- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Règlement de pilotage des Grands Lacs* (C.R.C., ch. 1266)
- *Loi maritime du Canada* (L.C. 1998, ch. 10)
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* (L.C. 2001, ch. 26)
- *Règlement sur les abordages* (C.R.C., ch. 1416)
- *Règlement sur la zone de services de trafic maritime de l'Est du Canada* (DORS/89-99)
- *Règlement sur les ententes en matière d'intervention environnementale* (DORS/2008-275)
- *Règlement sur la santé et la sécurité en milieu maritime* (DORS/2010-120)
- *Règlement sur le personnel maritime* (DORS/2007-115)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation* (DORS/2005-134)
- *Règlement sur les biens de la voie maritime* (DORS/2003-105)
- *Règlement sur les rapports de sinistres maritimes* (DORS/85-514)

- *Règlement sur la sécurité de la navigation dans les rivières St. Clair et Détroit (DORS/84-335)*
- *Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports (DORS/2014-37)*
- *Loi sur les transports au Canada (L.C. 1996, ch. 10)*

J. PRIORITÉS ET ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

L'APGL souscrit et s'associe aux priorités du gouvernement du Canada établies dans la lettre de direction que l'Honorable Omar Alghabra a fait parvenir au président du Conseil de l'APGL en juillet 2021, et prend les mesures qui suivent :

Améliorer l'accessibilité

L'APGL souscrit entièrement au principe d'ouverture et de transparence dans toutes ses interactions avec les intervenants et utilise à cette fin plusieurs outils de communication. Elle respecte les exigences de publier ouvertement différents rapports sur son site web, dont son rapport annuel, ses rapports financiers trimestriels, le sommaire de son plan d'entreprise, la divulgation proactive de ses rapports de dépenses de voyages et d'accueil, et les demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

L'APGL est fière d'être entièrement transparente face à l'industrie et au public canadien. Autant que possible, elle s'assure de répondre rapidement aux demandes d'information et aux préoccupations qui lui sont soumises. Elle publie sur son site web tous les plans de passage afin de donner aux clients un aperçu général des passages. La liste de vérification pour l'échange d'information entre le pilote et le capitaine est également publiée, cette liste vise à assurer que tous les navires reçoivent un service efficace et uniforme, principalement en partageant les renseignements essentiels à la sécurité du navire et de l'équipage lorsqu'ils naviguent sur les Grands Lacs.

Appuyer les efforts d'intervention et de rétablissement économiques pour lutter contre la pandémie, reconstruire un Canada meilleur et renforcer la classe moyenne

En qualité de partenaire important du commerce maritime, l'APGL aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés étrangers, ce qui favorise la croissance économique et aide les Canadiens de la classe moyenne à avoir accès aux produits étrangers à moindre coût. De 75 % à 85 % des services de pilotage sont liés à l'importation et à l'exportation de marchandises sur les marchés étrangers. L'APGL est déterminée à soutenir les entreprises canadiennes en leur offrant des services de pilotage fiables et souples afin de les aider à chercher de nouvelles possibilités de commerce. Depuis le début de la pandémie en mars 2020, l'APGL, un fournisseur de services essentiels pour le transport de marchandises, a poursuivi sans interruption ses services de pilotage à l'intention des entreprises canadiennes. Contrairement à de nombreux secteurs, la demande de pilotage dans la région des Grands Lacs n'a pas subi de réductions importantes. Afin de soutenir la création d'emplois et la croissance, elle entend continuer de collaborer efficacement avec les autres intervenants du secteur maritime de la région des Grands Lacs pour s'assurer que les entreprises canadiennes ont accès à des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces pour le transport de leurs marchandises vers les marchés.

Relations avec les Autochtones et Marche de la réconciliation

L'APGL est déterminée à mieux apprécier la culture autochtone. Comme de nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs, l'APGL demeure respectueuse des répercussions de la navigation sur ces communautés. Elle souhaite élaborer et chercher des occasions de consultation pour établir une relation respectueuse avec ces communautés, connaître leur point de vue et partager leurs préoccupations sur la sécurité de la navigation, la préservation de leur culture et de leurs coutumes, de la vie humaine et des biens, et de la protection du milieu marin.

Lutte contre les changements climatiques

L'APGL exploite et administre des services de pilotage sécuritaires et efficaces visant à assurer que les voies navigables canadiennes sont exemptes de déversements et de dommages à l'environnement. Elle poursuit son travail en collaboration avec le gouvernement, ses entrepreneurs et les autres intervenants de l'industrie maritime pour minimiser les effets des changements climatiques sur la navigation.

Défense de la justice et de l'équité

L'APGL appuie le mandat du gouvernement du Canada d'assurer que les femmes, les Autochtones canadiens, les membres de minorités visibles et les personnes handicapées ne subissent aucune forme de discrimination et sont représentés comme il se doit. Elle est déterminée à développer un milieu de travail inclusif et sans obstacles, dans lequel toutes les personnes ont un accès égal aux possibilités dans son organisation. Ce principe se reflète d'ailleurs dans ses pratiques de recrutement, de sélection, de conditions d'emploi, de formation, de développement de carrière et de gestion du rendement, qui mettent l'accent sur l'équité et le sens des valeurs.

Les femmes constituent 72 % du conseil d'administration, 25 % de la haute direction, 60 % du personnel de bureau et 20 % des répartiteurs. Toutefois, l'APGL doit recruter ses pilotes à partir d'un bassin de candidats qui répondent aux restrictions et qualifications physiques que l'on retrouve dans la *Loi sur le pilotage* et le *Règlement général de pilotage*, or le bassin de candidats actuel est constitué principalement d'hommes de race blanche. Ainsi, les femmes ne constituent que 3 % de l'effectif de pilotes. Bien qu'elle ait mis au point des formulaires d'autodéclaration en 2021, elle n'a pas en main d'analyse statistique plus poussée. Elle amorcera une évaluation des besoins à l'échelle de l'organisation afin d'identifier les compétences internes existantes relativement à l'analyse comparative entre les sexes et recherchera à l'externe des ressources liées à l'industrie maritime.

Comme point de départ en matière d'équité salariale, l'APGL a retenu les services d'une entreprise spécialisée dans les études de rémunération pour effectuer une analyse de marché comparant la rémunération de sa main-d'œuvre non syndiquée à celle d'autres organisations similaires.

Lieux de travail sécuritaires

L'APGL a en place différentes directives et a mis en œuvre des pratiques visant à assurer un milieu de travail sain, où les employés peuvent s'attendre à se sentir en sécurité et à profiter d'un environnement de travail sécuritaire au plan physique et émotionnel, à se sentir respectés, reconnus pour leur travail, et qui offre un sentiment d'appartenance. Se fondant sur les résultats du sondage de 2020 sur l'engagement du personnel, elle a élaboré et commencé à mettre en œuvre des plans d'action en 2021 pour répondre aux préoccupations des employés. De plus, elle a effectué un audit interne de ses processus de santé et de sécurité au travail. Un rapport des auditeurs indépendants est attendu plus tard en 2021. La direction élaborera et mettra ensuite en œuvre des plans d'action pour combler toute lacune relevée.

Développement durable et écologisation des activités du gouvernement

L'APGL offre dans la région des Grands Lacs des services de pilotage sécuritaires et exempts de déversements dans l'environnement. Le risque que se produise un incident maritime est inhérent à chaque geste que posent les employés de l'APGL. Les politiques de formation des apprentis-pilotes, des pilotes brevetés et des titulaires de certificat de pilotage sont conçues pour assurer que ces personnes possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires. L'APGL favorise la communication continue avec les employés sur l'importance d'adopter une culture axée sur la sécurité, avec comme objectif de limiter les risques pour l'environnement.

L'APGL envoie ses pilotes suivre une formation sur simulateur selon un cycle quinquennal. Elle entend maintenir cette pratique, vu que cela permet aux pilotes de s'entraîner sur différents types de navires, dans différentes conditions, et sur des problèmes particuliers comme une réaction lente du gouvernail ou de l'équipage. Elle étudie les incidents et les tendances aux fins de l'évaluation continue de son programme de formation. Elle participe aussi à différentes initiatives et associations conjointes afin de rester au courant des préoccupations émergentes en matière de sécurité et des pratiques exemplaires. En participant à la conférence de l'Association internationale des pilotes maritimes tous les deux ans, elle a l'occasion d'interagir avec des Administrations de pilotage du monde entier. Par des discussions qui font la promotion des meilleurs standards professionnels de pilotage dans l'intérêt de la sécurité des pilotes, cette conférence favorise à la fois la consultation entre les membres et l'échange de renseignements techniques avec d'autres partenaires et des organismes de réglementation sur le plan international. Parallèlement, mais au niveau national, l'APGL tire profit de son interaction avec l'Association canadienne des pilotes maritimes.

Pour terminer, l'APGL consulte l'Association canadienne des pilotes maritimes, le Bureau de la sécurité des transports, de même que ses pilotes, et optimise le protocole suite à un incident qu'elle a formalisé en 2015 pour enquêter sur tous les incidents maritimes.

K. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Circonscription de Cornwall

La circonscription de Cornwall comprend les eaux canadiennes du fleuve Saint-Laurent entre l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert et le poste d'embarquement des pilotes près de Saint-Régis dans la province de Québec (l'écluse Snell). Les pilotes œuvrant dans cette circonscription sont membres de la Corporation des pilotes du fleuve et de la Voie maritime du Saint-Laurent. La répartition des pilotes se fait depuis Cornwall.

Circonscription internationale n° 1

La circonscription internationale n° 1 fait 103 milles de long et comprend les eaux du fleuve Saint-Laurent entre l'écluse Snell et Cap Vincent (New York) à l'entrée du lac Ontario, ce qui inclue les écluses Eisenhower et Iroquois. Elle regroupe à la fois des pilotes canadiens et américains. Les pilotes canadiens sont membres de la *Corporation of Upper St. Lawrence Pilots*.

Un protocole d'entente entre l'APGL et la Garde côtière des États-Unis concernant le pilotage sur les Grands Lacs impose que les pilotes canadiens assument 58,82% (20 sur 34) des affectations dans cette circonscription. Chaque pays y assure la répartition de ses pilotes.

Circonscription internationale du lac Ontario

Le lac Ontario est également desservi par des pilotes canadiens et américains. Les pilotes canadiens sont membres de la *Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours* et doivent desservir explicitement le lac Ontario et ses ports.

Conformément au protocole d'entente, les affectations de pilotage sur le lac Ontario sont réparties de façon égale entre les pilotes canadiens et les pilotes américains. Chaque pays y assure la répartition de ses pilotes.

Circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland)

Cette circonscription comprend le canal Welland, le lac Érié, le lac St. Clair et les rivières Détroit et St. Clair. Les pilotes canadiens sont membres de la *Corporation of Professional Great Lakes Pilots* et sont autorisés à desservir l'ensemble de la circonscription.

Le protocole d'entente impose que les pilotes soient affectés de la façon suivante :

Canal Welland	- pilotes canadiens seulement
Port Colborne – Détroit	- les pilotes canadiens assument 50% des passages
Détroit – Port Huron	- trois navires sur huit sont desservis par des pilotes canadiens.

De plus, des pilotes canadiens sont affectés à tous les navires à destination ou en provenance des ports canadiens dans la circonscription.

Circonscription internationale n° 3

Cette circonscription comprend les eaux canadiennes de la rivière St. Mary's reliant les lacs Huron et Supérieur, ainsi que les lacs Huron, Michigan et Supérieur. Les pilotes au service de l'APGL dans cette circonscription sont tous membres de la même corporation que les pilotes de la circonscription n° 2. Les navires qui partent de Port Huron pour se rendre aux ports des lacs Michigan ou Huron ne remplacent pas

leur pilote. Quant aux navires à destination des ports du lac Supérieur, ils remplacent leur pilote à Detour, d'où un pilote de circonscription les dirige dans la rivière St. Mary's jusqu'à Gros Cap. Un pilote de lac y prend ensuite la relève, pilotant le navire jusqu'à sa destination finale.

Le protocole d'entente ne précise pas le partage des affectations entre les pilotes canadiens et américains mais il prévoit que les services de pilotage canadiens doivent recevoir 18,9% des redevances perçues dans la circonscription au cours de la saison. Les États-Unis y assurent toutes les fonctions d'administration et de répartition.

Port de Churchill

Le Port de Churchill, au Manitoba, est du ressort de l'APGL et n'est accessible que quelques mois par année. Dans ce port, l'activité de pilotage normale comprend trois manœuvres : piloter le navire dans le port, faire demi-tour, et piloter le navire hors du port.

Les pilotes de l'APGL brevetés pour la circonscription du lac Ontario sont autorisés à effectuer toutes les fonctions de pilotage dans le port de Churchill, selon les besoins.

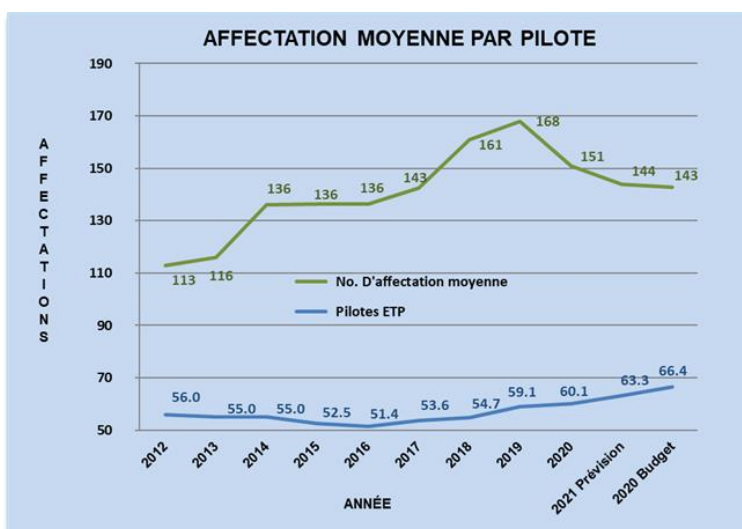
K.1 CAPACITÉ DE PILOTAGE

Sauf au port de Churchill, le nombre d'affectations a augmenté dans toutes les circonscriptions depuis 2014 puis est resté supérieur à ce que l'on enregistrait avant 2013.

Même si la demande de pilotage en 2020 a diminué de 8 % par rapport à 2019, l'APGL n'a pas enregistré de baisse importante en raison de la pandémie de COVID-19, le nombre d'affectations de pilotage en 2020 étant de 3 % supérieur à celui de 2018. Le volume de trafic en 2021 devrait être semblable à ce que l'on a connu en 2020.

La capacité à prévoir raisonnablement le volume de trafic est essentielle, considérant que l'APGL joue un rôle primordial dans le transport des marchandises dans la région des Grands Lacs. Des consultations préliminaires avec l'industrie portent à croire que le nombre d'affectations en 2022 sera de 4 % supérieur à ce que l'on a connu en 2021, compte tenu du retour des navires à passagers. Étant donné les difficultés déjà mentionnées à prévoir au-delà d'un an, la meilleure estimation que l'on puisse faire pour les années restantes de la période de planification est de présumer un volume semblable à celui de 2022.

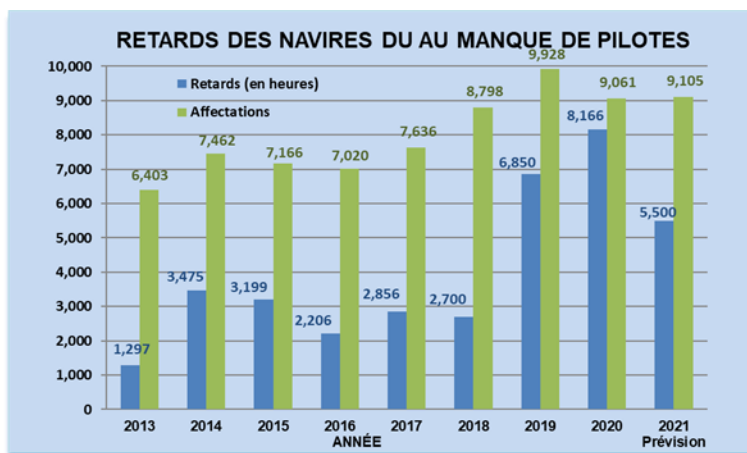
L'APGL doit s'assurer que le nombre moyen d'affectations par pilote demeure raisonnable, sinon il y a risque de fatigue et de préoccupations quant à la sécurité. Depuis 2014, le nombre d'affectations a toujours dépassé le nombre prévu. Au lieu d'une moyenne de 110/120 affectations, que l'on considère raisonnable, la charge de travail annuelle des pilotes a augmenté en moyenne à 135/144 affectations, et a même atteint 168 en 2019. C'est un bond appréciable, si on compare aux 116 affectations que l'on enregistrait en 2013. Il est à noter que ces chiffres ne comprennent pas le travail d'hiver.



Le nombre d'affectations prévu en 2022 étant supérieur à celui de 2021, on s'attend à ce que la charge de travail passe à 144 affectations par pilote. Ce nombre d'affectations (c.-à-d. plus de 9 000 affectations depuis 2019) est géré avec une moyenne de 60 pilotes équivalents temps plein, ce qui ne représente que cinq pilotes équivalents temps plein de plus que l'effectif lorsque le trafic était en moyenne d'environ 6 400 affectations par année.

Avec le trafic prévu et l'augmentation du nombre de pilotes, le nombre moyen d'affectations par pilote devrait totaliser 143 en 2022 puis s'améliorer au cours de la période de planification pour atteindre 110/120, ce qui est conforme à l'objectif de l'APGL. L'augmentation prévue du nombre de pilotes est essentielle au maintien de l'excellence en termes d'affectations sans incident, à l'amélioration du service afin de soutenir la croissance économique au Canada, et à l'élimination de la fatigue chez les pilotes.

L'APGL classe les retards enregistrés dans la Voie maritime du Saint-Laurent dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : retard causé par une défaillance des infrastructures de la Voie maritime, par les conditions météorologiques, par un problème à bord d'un navire, ou par un manque de pilotes. L'APGL n'exerce aucun contrôle sur les trois premiers types et n'en est pas responsable. Elle ne recueille pas d'information sur les retards causés par les associations de pilotage américaines.



L'APGL enregistre les heures de retard à partir du moment où un navire est retardé pour une raison ou une autre. Le tableau ci-contre indique que le nombre d'heures de retard aux navires en raison du manque de pilotes a augmenté depuis 2014. Tel que déjà indiqué, c'est le nombre total de pilotes disponibles qui a le plus grand impact sur le nombre d'heures de retard.

L'APGL s'attend à ce que les retards diminuent légèrement par rapport à ce que l'on a connu en 2020, et ce en raison du nombre légèrement supérieur de pilotes (63,3 équivalents temps plein en 2021 comparativement à 60,1 en 2020). Avec l'augmentation du nombre de pilotes, l'APGL vise à réduire continuellement le nombre d'heures de retard durant la période de planification et à revenir aux chiffres raisonnables que l'on a connus en 2013 et lors les années antérieures. Comme elle prévoit avoir entre 70 et 75 pilotes équivalents temps plein au terme de la période de planification, ce qui aurait pour résultat une moyenne de 110/120 affectations par pilote, il est raisonnable de croire que les retards aux navires diminueront comme prévu.

K.2 FORMATION DES PILOTES

Formation annuelle

L'APGL demande aux pilotes de suivre une formation sur simulateur tous les cinq ans. Cette formation est présentement dispensée par le *Centre de simulation et d'expertise maritime* à Québec. Pendant la période de planification, en moyenne 20 pilotes ou apprentis-pilotes prendront part chaque année à cette formation d'une semaine.

L'APGL organise également une formation annuelle sur les Unités portables d'aide au pilotage ou pour répondre à d'autres besoins spécifiques. En 2022, la formation sur simulateur comprendra un module supplémentaire pour un nouveau type de navire, ainsi qu'une formation sur les nouvelles Unités portables d'aide au pilotage pour tous les pilotes. Les répartiteurs pourraient également recevoir une formation en 2022 sur les nouvelles responsabilités en cas de rapatriement des fonctions de répartition dans la circonscription n° 3.

Formation des apprentis-pilotes

L'APGL continue d'investir dans la formation d'apprentis-pilotes. Cette formation comprend l'étude théorique, la pratique à bord de navires, et le simulateur. Les coûts qui y sont associés comprennent les salaires, les avantages sociaux, les frais de déplacement, et la rémunération des pilotes qui assurent le mentorat et l'évaluation. Le coût total de formation d'un apprenti s'élève à environ 25 000\$ par mois, ce qui comprend le salaire et les avantages sociaux. Selon la circonscription et l'expérience de navigation sur les Grands Lacs de l'apprenti, le temps de formation varie comme suit :

Circonscription	Durée de la formation
Circonscription de Cornwall	12 à 18 mois
Circonscription internationale n° 1	6 à 12 mois
Circonscription du lac Ontario	6 mois
Circonscription internationale n° 2	6 à 18 mois
Circonscription internationale n° 3	6 à 12 mois
Port de Churchill	1 mois (un pilote du lac Ontario)

K.3 RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

L'APGL est une société d'État qui jouit d'un quasi-monopole en ce qui a trait aux services de pilotage. Il est donc important que le conseil d'administration et la direction établissent un dialogue avec les organismes intervenants afin d'assurer que les enjeux importants sont identifiés et gérés efficacement.

Les trois principaux intervenants sont le gouvernement, l'industrie maritime et les pilotes. Les intérêts de l'industrie sont sous la responsabilité de la Fédération maritime et de la Chambre de commerce maritime, tandis que les intérêts des pilotes sont sous la responsabilité des quatre corporations de pilotes, représentées par la Guilde de la marine marchande du Canada et par l'Association des pilotes maritimes du Canada. Pour ce qui est du gouvernement, il comprend bon nombre d'intervenants, dont le ministre des Transports et les fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada, et des organismes centraux.

Les clients de l'APGL représentés par la Fédération maritime et la Chambre de commerce maritime doivent être consultés et doivent appuyer les décisions de l'APGL car ils peuvent demander une révision par l'Office des transports du Canada si une question n'est pas réglée à leur satisfaction. On préfère les ententes aux solutions législatives lorsque cela est possible puisque les ententes ne font que des gagnants. L'APGL doit gérer les attentes potentiellement différentes de chacun des intervenants. Il n'est pas toujours facile d'établir un équilibre tout en respectant les objectifs de l'APGL.

En plus des trois principaux intervenants, d'autres parties sont intéressées par la sécurité, l'efficacité et l'efficience du pilotage sur les Grands Lacs. Ces parties comprennent, sans en exclure d'autres :

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- la *St. Lawrence Seaway Development Corporation* (É.-U.);
- Le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;

- les organismes de pilotage des États-Unis;
- les autorités portuaires canadiennes dans la région de Grands Lacs;
- les havres et ports dans la région dont l'APGL est chargée;
- les groupes environnementalistes;
- les plaisanciers;
- les simples citoyens qui résident dans la région dont l'APGL est chargée.

L'APGL continuera d'adopter une approche proactive dans ses consultations avec les intervenants principaux et les autres parties intéressées, en leur donnant toujours l'occasion de présenter leurs commentaires sur sa planification et ses activités. Il est essentiel que les différends avec les intervenants, notamment les pilotes, soient résolus. Toutefois, l'APGL n'acceptera jamais de mettre en péril la sécurité des navires ou de l'environnement pour éviter un différend avec un tiers.

Au cours d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime et la Chambre de commerce maritime pour discuter des sujets d'actualité, des préoccupations communes et des propositions de modifications des redevances de pilotage. On discute également des questions opérationnelles tout au long de la saison de navigation. En préparation de l'ouverture et de la fermeture d'une saison, ces intervenants sont consultés et informés à propos des différents éléments pouvant avoir des incidences sur les services de pilotage. En 2021, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction des clients pour évaluer à quel point l'organisation répond à leurs attentes et déterminer s'il y a eu amélioration depuis le dernier sondage en 2015. Elle a analysé les résultats et travaille sur des plans d'action pour combler les lacunes de façon à mieux servir ses clients.

Pour ce qui est de l'interaction avec les pilotes, l'APGL tient une réunion officielle avec les présidents des corporations au début de chaque saison de navigation. De plus, pour améliorer la diffusion de l'information et discuter en temps opportun des préoccupations des pilotes, des réunions par téléconférence se tiennent chaque mois. Les communications avec les représentants syndicaux s'échelonnent sur toute la saison de navigation pour discuter des règles de travail et d'autres questions de relations de travail.

L'APGL est en communication constante avec la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, la *St. Lawrence Seaway Development Corporation*, la Garde côtière américaine et les associations de pilotage américaines dans le cadre de son engagement à offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces. Elle a largement contribué à élaborer des stratégies visant à réduire les retards aux navires au début et à la fin des saisons de navigation.

L'APGL rencontre les autorités de différents ports et havres canadiens et américains durant l'année pour discuter des services de pilotage.

En plus des intervenants mentionnés ci-dessus, l'APGL, à tous les niveaux de l'organisation, tient régulièrement des réunions avec les trois autres Administrations de pilotage canadiennes pour discuter des sujets communs et échanger sur les meilleures pratiques.

L. NOMBRE DE PILOTES

	PRÉVISION 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
Pilotes						
Début de l'année	61	63	69	74	76	80
Retraites/ départs	(5)	(2)	(4)	(6)	(3)	(4)
Mutations	0	(1)	0	0	0	0
Brevets délivrés	7	9	9	8	7	6
Fin de l'année	63	69	74	78	80	82
Apprentis - pilotes						
Début de l'année	8	6	9	8	7	5
Brevets délivrés	(7)	(9)	(9)	(8)	(7)	(6)
Congédiements	0	0	0	0	0	0
Mutations	0	1	0	0	0	0
Embauches	5	11	8	7	5	4
Fin de l'année	6	9	8	7	5	3
Pilotes à temps partiel						
Début de l'année	8	6	7	5	5	3
Contrats terminés	(2)	(3)	(3)	(1)	(2)	(2)
Nouveaux contrats	0	4	1	1	0	0
Fin de l'année	6	7	5	5	3	1