



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2017 – 2021

Approuvé par le Conseil d'administration

le 13 septembre, 2016

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

TABLE DES MATIÈRES

<u>PARTIE</u>		<u>PAGE</u>
1.	SOMMAIRE	3
2.	PROFIL, MANDAT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	5
2.1	MANDAT	5
2.2	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	5
2.3	GOUVERNANCE ET REDDITION DE COMPTES	6
3.	CONTEXTE OPÉRATIONNEL	7
3.1	SITUATION ACTUELLE	7
3.2	NOUVELLES TENDANCES : RISQUES ET OPPORTUNITÉS	10
4.	GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE	18
5.	PLAN STRATÉGIQUE, OBJECTIFS ET MESURE DU RENDEMENT	27
6.	IMPÉRATIFS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ	37
6.1	SOMMAIRE	37
6.2	SIGNALEMENT DES INCIDENTS	37
6.3	PROTOCOLE	37
7.	RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS	38
8.	RESSOURCES HUMAINES	39
8.1	PERSONNEL	39
8.2	RELATIONS DE TRAVAIL ET CONVENTIONS COLLECTIVES	39
8.3	RÉMUNÉRATION	40
8.4	FORMATION DES PILOTES	41
8.5	HARMONISATION AVEC LE RÉGIME DE PENSIONS DU CANADA	41
8.6	ENGAGEMENT DU PERSONNEL	42
8.7	PLANIFICATION DE LA RELÈVE	42
9.	INSTRUCTIONS GOUVERNEMENTALES	43
9.1	DIRECTIVE SUR LES RETRAITES	43
9.2	DIRECTIVE SUR LES DÉPENSES DE VOYAGES, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS	43
10.	APPUI AUX POLITIQUES GOUVERNEMENTALES	44
10.1	AVIS DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE SUR LA SÉCURITÉ	44
10.2	SENSIBILISATION À LA SANTÉ MENTALE	44
10.3	RESPECT DES AUTRES LOIS ET PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	44
11.	ÉTATS FINANCIERS	44
	Hypothèses adoptées dans l'élaboration du plan d'entreprise	44
	État des résultats et résultat étendu	48
	État de la situation financière	49
	État des variations de capitaux propres	50
	État des flux de trésorerie	51
12.	BUDGET D'IMMOBILISATIONS	52
13.	BUDGET DE FONCTIONNEMENT	54
14.	PLAN D'EMPRUNT ET CADRE D'INVESTISSEMENT	55
14.1	APPROBATION DES EMPRUNTS	55
14.2	EMPRUNT À COURT TERME À CONSERVER EN 2017	56
14.3	EMPRUNT À LONG TERME À CONTRACTER EN 2017	56
14.4	PASSIF ÉVENTUEL	56
14.5	CONTEXTE	56
14.6	TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAU ET EN COURS	57
14.7	STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT	57
ANNEXE 1	RAJUSTEMENTS TARIFAIRES / IPC / AFFECTATIONS DE PILOTAGE	59
ANNEXE 2	NOMBRE DE PILOTES	60
ANNEXE 3	DÉPENSES ANNUELLES DE VOYAGES, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES	61

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2017 – 2021

1. SOMMAIRE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration) fait face à des moments difficiles, s'efforçant de trouver un équilibre entre sa responsabilité d'être financièrement autonome et celle de dispenser des services de pilotage maritime progressifs et fiables, qui sont à la fois sécuritaires, respectueux de l'environnement, efficaces et économiques. Par le passé, l'Administration a bénéficié d'un personnel de pilotes stable et d'un faible taux de roulement. Depuis quelques années, elle connaît toutefois un nombre anormalement élevé de départs à la retraite de pilotes et elle s'attend à ce que cette tendance se poursuive pendant la période de planification. Parallèlement, les demandes de service ont été de 6 % à 22 % supérieures à ce qui était prévu lors du processus budgétaire et qui a servi à déterminer le nombre en pilotes. L'Administration a classé la relève des pilotes comme un risque critique puisqu'elle joue un rôle crucial dans les enjeux ci-dessous.

Déficit accumulé

L'Administration était en voie d'atteindre son objectif d'éliminer le déficit accumulé, qui totalisait 5,7 millions \$ en 2009. Ce déficit avait en effet été réduit à 0,4 million \$ à la fin de 2014. En 2015, la stratégie en place permettait d'entrevoir un surplus mais l'Administration a dû faire face à des problèmes inattendus qui ont plutôt engendré une perte de 0,4 million \$. Cet écart était dû en partie par les coûts plus élevés de 0,2 million \$ pour la formation des apprentis pilotes nécessaires pour compenser les départs à la retraite, à des services de transfert de pilote non recouvrables de 0,2 million \$ qui étaient auparavant assumés sans coût par la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, à des honoraires professionnels additionnels de 0,1 million \$ en réponse à une enquête sur un incident, et à des salaires additionnels des pilotes de 0,3 million \$ pour suite à une augmentation de 10 % du trafic.

L'industrie a approuvé une augmentation de 1,0 % du droit supplémentaire en 2016 mais les revenus additionnels de 0,2 million \$ ainsi générés ne suffisent pas à compenser les coûts prévus de 1,2 million \$ liés aux apprentis pilotes. Les droits de pilotage n'ont jamais été établis en fonction du financement du nombre de départs à la retraite que l'on connaît présentement et des besoins en formation d'un pareil nombre d'apprentis. Par conséquent, l'Administration prévoit une perte de 1,0 million \$ en 2016 et anticipe un déficit accumulé d'environ 1,8 million \$ au terme de l'exercice financier 2016.

Élimination du déficit accumulé en 2019

Par le biais de stratégies tarifaires proposées pour 2017 et 2018 et par la compression des coûts de main-d'œuvre, l'Administration estime qu'elle atteindra de nouveau l'autonomie financière que réclame le gouvernement du Canada. Elle aura besoin de l'appui de ses intervenants internes et externes pour atteindre cet objectif.

Rajustements tarifaires proposés en 2017

Dans le but de poursuivre ses investissements dans les ressources humaines nécessaires pour répondre à ses besoins, l'Administration a inscrit à son budget de 2017 un montant de 0,9 million \$ en frais de formation des apprentis pilotes. Compte tenu qu'il est également essentiel de réduire son déficit accumulé, elle propose d'ajuster l'augmentation de 2,0 % déjà approuvée pour

2017. Ces revenus additionnels lui permettront d'afficher un profit de 0,5 million \$ en 2017 et ainsi de réduire le déficit accumulé à 1,3 million \$.

Services de pilotage fiables

L'Administration a enregistré un nombre sans précédent de retards causés aux navires par le manque de pilotes depuis 2014 et on s'attend à ce que cette tendance se maintienne en 2016. Le nombre de pilotes est déterminé avant le début de la saison de navigation en se fondant sur le nombre d'affectations de pilotage prévu. Lorsque ce nombre augmente de l'ordre de 6 % à 22 %, ces retards sont inévitables. Les clients de l'Administration ayant exprimé leur mécontentement à ce sujet, celle-ci a prévu augmenter le nombre de pilotes pendant la période de planification afin d'améliorer la fiabilité de son service.

Relève des pilotes

Les données démographiques mettent en relief le risque élevé qu'un grand nombre de pilotes pourraient prendre leur retraite à tout moment. L'Administration travaille de concert avec ceux-ci pour identifier les dates potentielles des départs pendant la période de planification afin d'assurer que des apprentis pilotes sont embauchés et formés en temps opportun, de façon à réduire au minimum les perturbations du service. L'Administration doit donc embaucher des apprentis pour remplacer les pilotes qui prennent leur retraite et, de plus, se fondant sur le trafic enregistré au cours des dernières années, elle doit augmenter le nombre de pilotes pour s'ajuster au trafic anticipé pendant la période de planification.

Innovations technologiques

L'Administration continue d'évaluer ses risques opérationnels et élabore des plans d'action pour les atténuer. C'est dans cet esprit qu'elle a investi dans de nouvelles technologies. Elle a notamment investi des ressources humaines et financières pour améliorer son système de répartition et de facturation. Le nouveau système ne profitera pas uniquement à l'Administration, il permettra également d'améliorer les transactions avec ses clients.

L'Administration a entrepris le processus d'approvisionnement de nouvelles unités portables d'aide au pilotage afin de tirer avantage des nouvelles technologies en matière d'efficacité et de sécurité.

Ces deux projets devraient être fonctionnels au début de la saison de navigation 2017.

Décision arbitrale à l'Administration de pilotage des Laurentides

En avril 2016, l'Administration de pilotage des Laurentides a informé l'industrie maritime qu'une décision arbitrale récente aura un impact important sur les services de pilotage entre Montréal et Québec, et ce, en imposant certaines restrictions sur les appareillages de nuit. Bien que cette décision ne touche directement que les services de pilotage de l'APL, elle aura fort probablement des répercussions à l'Administration. Ce problème fera l'objet d'une surveillance attentive pour voir la réaction des clients, élaborer des stratégies pour s'adapter à cette exigence et connaître les incidences sur l'utilisation des pilotes de l'Administration.

Nominations au Conseil d'administration

Deux mandats d'administrateurs sont présentement expirés et l'Administration attend que le Bureau de Conseil privé entreprenne le processus de recrutement. En 2017, autre membre du Conseil d'administration verra son mandat expiré. Le calendrier des nouvelles nominations et du renouvellement des nominations est crucial pour assurer le fonctionnement efficace du Conseil.

2. PROFIL, MANDAT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2.1 MANDAT

Le mandat de l'Administration est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* stipule que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants de manière à permettre à l'Administration, avec tout revenu provenant d'autres sources, d'assurer son autonomie financière.

2.2 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

L'Administration de pilotage des Grands Lacs 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 ne reçoit aucun crédit parlementaire et est exempte du paiement d'impôts sur le revenu.

L'Administration a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Jusqu'au 1^{er} octobre 1998, elle exerçait ses activités sous le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs limitée*. Conformément à la *Loi maritime du Canada* qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, elle a acquis le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs* et est réputée avoir été établie en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État. Le 1^{er} octobre 1998, l'Administration a cessé d'être une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent et a abandonné sa charte en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

L'Administration est exempte du paiement d'impôts sur le revenu.

L'Administration n'est pas un mandataire de Sa Majesté.

POUVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration peut prendre les règlements nécessaires pour atteindre ses objectifs, sous réserve de l'approbation par décret en vertu de la *Loi sur le pilotage*. À titre d'exemple :

1. L'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. La prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. La prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés;
4. La prescription des tarifs des droits à verser à l'Administration pour les services de pilotage.

OBJECTIFS D'ENTREPRISE

Les objectifs généraux de l'Administration consistent à :

- Dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire.
- Fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers.
- Adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.

- Promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation.

L'Administration doit appliquer les dispositions du paragraphe 33(3) de la *Loi sur le pilotage* en ce qui a trait à la tarification. Les tarifs des droits de pilotage fixés par une Administration en application de la Loi doivent lui permettre le financement autonome de ses opérations et être équitables et raisonnables. En vertu de l'article 36.01 de la même loi, l'Administration ne peut recevoir aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement pour lui permettre d'exécuter ses obligations.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples renseignements au sujet des activités de l'Administration, voir le rapport annuel de 2015, disponible à l'adresse http://www.glpa-apgl.com/annualReports_f.asp sous l'onglet *Rapports*.

2.3 GOUVERNANCE ET REDDITION DE COMPTES

Le Conseil d'administration est composé du président et de six autres administrateurs et rend compte au ministre des Transports. Le président est nommé par le Gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du Gouverneur en conseil. Le Conseil comprend deux représentants des pilotes, deux représentants de l'industrie maritime et deux représentants du public. Le poste de président est présentement vacant et un terme d'administrateur est expiré et en attente de renouvellement.

Administrateur	Date d'expiration du mandat	Nombre d'années de service	
<i>M^{me} Danièle Dion, Présidente par intérim</i>	<i>2018-11</i>	<i>4 ans</i>	<i>Représentant du secteur public</i>
<i>M. Terry Geddes</i>	<i>2015-12</i>	<i>10 ans</i>	<i>Représentant du secteur public</i>
<i>Capitaine Michael Pratt</i>	<i>2017-08</i>	<i>9 ans</i>	<i>Représentant des pilotes</i>
<i>Capitaine Michel Desrochers</i>	<i>2017-10</i>	<i>7 ans</i>	<i>Représentant des pilotes</i>
<i>M. David Grieve</i>	<i>2018-02</i>	<i>5 ans</i>	<i>Représentant de l'industrie</i>
<i>Capitaine Jim Pound</i>	<i>2018-02</i>	<i>1 an</i>	<i>Représentant de l'industrie</i>
<i>Vacant – Président du Conseil</i>			<i>Représentant du secteur public</i>

Rôle du Conseil d'administration

Comme les autres sociétés d'État, l'Administration 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 d'administration qui, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, est responsable de superviser l'orientation stratégique et la gestion de l'Administration. Il approuve les stratégies, initiatives, budgets, plans d'entreprise, contrats d'objectifs et évaluation du directeur général, de même que les contrats majeurs. Il s'assure que l'Administration maintient les plus hauts standards de qualité dans l'exploitation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficients. Il se réunit au moins cinq fois par année et peut tenir des réunions additionnelles au besoin.

Comités

Deux comités permanents assistent le Conseil dans son rôle de supervision : le Comité d'audit et le Comité de régie et des ressources humaines.

Compte-rendu

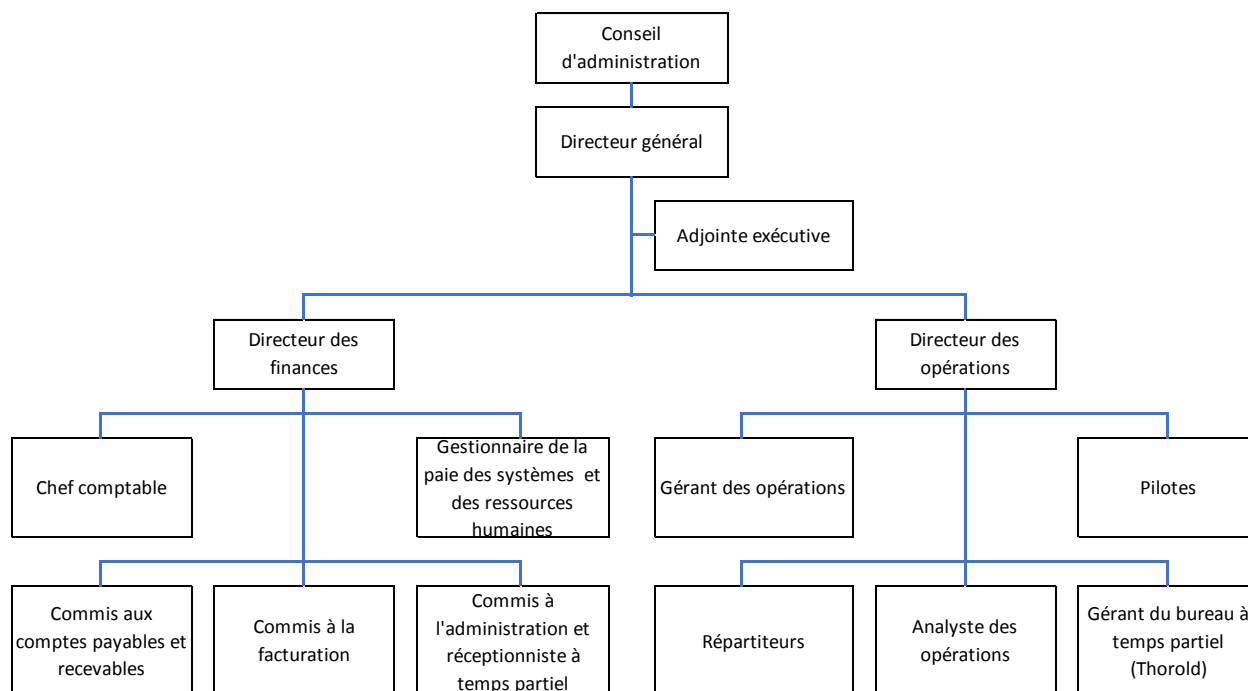
Les officiers de l'Administration comprennent le DG et le directeur des finances (DF). Lors des réunions du Conseil d'administration, ils rendent compte au Conseil de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute aussi les questions courantes et nouvelles en matière de politiques et les orientations générales de l'entreprise.

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

Structure organisationnelle de l'Administration

Le DG est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'Administration. Il relève du président et du Conseil d'administration. Il est nommé par les administrateurs en vertu du paragraphe 13. (1.1) de la *Loi sur le pilotage*. Sa rémunération est cependant fixée par décret du GEC.

L'organigramme de l'Administration s'établit comme suit :



3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 SITUATION ACTUELLE

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

L'Administration exploite, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime 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.

Pour assurer ce service, l'Administration affecte des pilotes aux navires qui entrent dans cette région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Le travail est effectué par des pilotes employés par l'Administration, à l'aide de bateaux-pilotes obtenus par contrat et de services de répartition, ces deux interventions étant contrôlées depuis le siège social à Cornwall, en Ontario.

L'Administration doit coordonner ses efforts et ses activités avec d'autres organismes, dont 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.

L'Administration exerce ses activités dans les six régions suivantes :

- la circonscription de Cornwall;
- la circonscription internationale n° 1;
- le lac Ontario;
- la circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland);
- la circonscription internationale n° 3 (y compris les lacs Huron, Michigan et Supérieur);
- le port de Churchill, au Manitoba.



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 (c'est-à-dire l'écluse Snell). La circonscription est divisée en deux sections : la section septentrionale s'étendant de l'écluse de Saint-Lambert à celle de Beauharnois, et la section méridionale s'étendant de l'écluse de Beauharnois à l'écluse Snell. Les pilotes sont répartis et interchangeables entre ces deux sections; la circonscription a été divisée en 1977 par suite d'efforts de médiation déployés pour diminuer la durée des affectations.

Les pilotes œuvrant dans la circonscription de Cornwall sont membres de la Corporation des pilotes du fleuve et de la Voie maritime du Saint-Laurent.

Le travail de répartition est effectué 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, ainsi que 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* (Corporation des pilotes du haut Saint-Laurent). Dans cette circonscription, les pilotes canadiens ne sont autorisés à piloter qu'à l'intérieur de la circonscription.

Un *Protocole d'arrangement* entre le Canada et les 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 assure la répartition de ses pilotes depuis le début de la saison 2016.

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* (Corporation des pilotes du lac Ontario et de ses ports) et doivent desservir explicitement le lac Ontario et ses ports. Conformément au *Protocole d'arrangement*, les affectations de pilotes sur le lac Ontario sont réparties de façon égale entre les pilotes canadiens et les pilotes américains.

Chaque pays assure la répartition de ses pilotes depuis le début de la saison 2016.

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 stations d'embarquement ou d'échange des pilotes sont situées à Port Weller, à l'écluse 7 dans le canal Welland, de même qu'à Port Colborne, Détroit et Port Huron. Les pilotes canadiens sont membres de la *Corporation of Professional Great Lakes Pilots* (Corporation des pilotes professionnels des Grands Lacs), et sont autorisés à desservir l'ensemble de la circonscription.

À l'instar de la circonscription internationale n° 1, les pilotes sont affectés suivant le *Protocole d'arrangement* de la façon suivante :

Canal Welland	- pilotes canadiens seulement
Port Colborne - Détroit	- les pilotes canadiens assument 50% des transits
Détroit - Port Huron	- trois (3) navires sur huit (8) 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'Administration 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'arrangement* entre la Garde côtière des États-Unis et l'Administration ne précise pas le partage des affectations entre les pilotes canadiens et américains; mais il prévoit toutefois que les services de pilotage canadiens doivent recevoir 18,9% des droits perçus dans la circonscription au cours de la saison.

Les États-Unis y assument toutes les fonctions d'administration et de répartition.

Port de Churchill

Le Port de Churchill, au Manitoba, est du ressort de l'Administration 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.

L'Administration compte trois pilotes canadiens de la circonscription du lac Ontario qui sont aussi autorisés à effectuer toutes les tâches de pilotage dans le Port de Churchill, et un de ceux-ci est assigné à Churchill pour assumer les affectations dans le port.

3.2 NOUVELLES TENDANCES : RISQUES ET OPPORTUNITÉS

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL EXTERNE

Le volume et les tendances du trafic dans la région de l'Administration sont déterminés par une combinaison complexe de facteurs commerciaux, économiques et environnementaux; ces facteurs sont imprévisibles et peuvent faire la différence entre le seuil de rentabilité et des pertes d'exploitation. La liste qui suit présente quelques-uns de ces facteurs.

(1) EXPORTATIONS DE CÉRÉALES

Les céréales canadiennes à destination du marché asiatique sont transbordées par Vancouver et Prince Rupert sur des navires étrangers. Celles destinées à l'Afrique, à l'Europe et au Moyen-Orient sont transportées de Thunder Bay vers les marchés sur des navires étrangers, ou de Thunder Bay aux ports de la côte Est (Montréal, Québec, Sept-Îles) à bord de navires canadiens puis sont transportées vers les marchés sur des navires étrangers.

L'Administration fournit des pilotes uniquement aux navires étrangers qui transportent les céréales directement de Thunder Bay aux marchés étrangers, puisque le pilotage des navires canadiens est assuré la plupart du temps par les officiers du navire qui sont titulaires d'un certificat de pilotage, le navire est alors exempté du pilotage obligatoire.

Les exportations de céréales par les Grands Lacs dépendent également de la qualité des récoltes et du prix de vente. Les céréales de qualité inférieure peuvent être entreposées pour être mélangées plus tard à celles de meilleure qualité. Lorsque les prix sont inférieurs aux attentes, les céréales peuvent aussi être entreposées en attendant de meilleurs prix. Ces deux facteurs peuvent entraîner des retards dans l'expédition de céréales depuis les Grands Lacs.

La plus grande partie des céréales canadiennes sont expédiées vers les marchés asiatiques en passant par l'Ouest.

La demande sur le réseau ferroviaire a une incidence sur les exportations de céréales destinées au corridor des Grands Lacs. Lorsque le besoin de wagons pour le transport de pétrole augmente dans l'Ouest, les exportations de céréales par train peuvent être redirigées vers le réseau des Grands Lacs. Le port de Vancouver a connu une augmentation dans le transbordement de céréales en 2016 grâce à un nouveau silo et à des améliorations aux voies ferrées.

L'Administration s'attend à une forte demande dans les cinq derniers mois de l'exercice financier 2016 vu les prévisions d'une autre récolte supérieure à la moyenne. Toutefois elle n'a pas de connaissance directe de la qualité et du prix des céréales, ni du transport de pétrole par train pendant les autres années de la période de planification.

(2) IMPORTATIONS ET EXPORTATIONS D'ACIER

Dans la région des Grands Lacs, la plupart des aciéries sont situées à Cleveland, Toledo, Détroit et Chicago, et une grande partie de l'acier qu'elles produisent est destiné au marché intérieur. La réorganisation de l'industrie automobile nord-américaine a entraîné une réduction de plus de 50 % de la production des aciéries en 2009. L'Administration a noté une légère amélioration dans le commerce de l'acier en 2016 mais ne croit pas qu'il reviendra au niveau enregistré au cours des années précédant la récession. Elle s'attend à ce que les améliorations connues en 2016 se poursuivent au cours de la période de planification, vu que les États-Unis continuent à investir dans l'amélioration et le remplacement de leurs infrastructures.

(3) ÉCONOMIES CANADIENNE ET AMÉRICAINNE

Ces deux économies dépendent dans une certaine mesure des marchés de l'importation et de l'exportation pour déterminer le taux d'emploi nécessaire pour répondre à la demande en biens de consommation. Des tendances cycliques affectent positivement et négativement les deux économies. Ces facteurs ne sont connus qu'une fois qu'ils se sont manifestés et sont imprévisibles. Durant les périodes de croissance économique, les économies canadienne et américaine sont en mode exportation. Une grande partie des exportations se fait au moyen de navires depuis les Grands Lacs vers les marchés internationaux, et ces navires requièrent les services d'un pilote. En revanche, durant les années de ralentissement économique, les exportations connaissent habituellement une baisse, tout comme le besoin en services de pilotage puisqu'un plus petit nombre de navires sont alors affectés au commerce international.

L'Administration, comme le reste du monde, est incapable de prévoir avec exactitude les tendances économiques. Il lui est donc difficile d'anticiper ses besoins quant à l'effectif de pilotes, elle ne peut que réagir aux conditions une fois qu'elles se sont manifestées. Les spécialistes en économie s'entendent pour dire que la récession que l'on a connue en 2008 et 2009 est maintenant terminée et que l'on peut s'attendre à une lente amélioration pendant la période de planification. La preuve en est l'augmentation du trafic en 2015 et 2016 par suite de la reprise économique aux États-Unis.

(4) EFFETS DE L'ÉMERGENCE DE LA CHINE

L'émergence de la Chine comme troisième économie en importance au monde a eu des répercussions majeures sur le commerce mondial et le commerce international sur les Grands Lacs. En termes simples, la croissance économique de la Chine et son besoin grandissant de navires pour exporter ses produits vers l'Occident et l'Europe ont permis aux armateurs de quintupler les tarifs perçus pour leurs navires. Pour le commerce sur les Grands Lacs, cela a fait en sorte qu'il est maintenant trop coûteux de transporter des biens produits dans la région, parce que les armateurs n'amèneront pas un navire jusque sur les Grands Lacs s'ils ne reçoivent pas le même prix que s'ils l'envoyaient en Chine. Les navires restent donc près des marchés chinois et refusent de venir jusque sur les Grands Lacs. Il arrive que des cargaisons ne puissent être exportées des Grands Lacs uniquement parce que la plupart des navires capables de s'y rendre sont déjà engagés en Chine. L'industrie maritime ne parvenant plus à satisfaire la demande en navires, les prix du transport ont beaucoup augmenté en Amérique du Nord. Depuis 2009, l'effet de l'émergence de la Chine n'a pas été aussi important en raison du ralentissement de certaines économies. L'Administration ne peut que réagir à ce type de facteur externe une fois qu'une

tendance est établie. Les prévisions du maintien des exportations de la Chine au niveau actuel sont de bon augure pour le trafic de l'Administration pendant la période de planification. On a constaté le retour sur les Grands Lacs de certains types de navires, ce qui est un signe positif en termes de prévisions de trafic pour l'Administration.

(5) VALEUR DU DOLLAR CANADIEN

La diminution des exportations canadiennes, causée par la hausse de la valeur du dollar canadien par rapport à celle du dollar américain, a une incidence négative importante pour l'Administration. Celle-ci n'a aucun contrôle sur la valeur du dollar canadien. La dévaluation récente du dollar canadien a entraîné une augmentation des exportations canadiennes vers les marchés américain et international. Une partie de ces exportations est transportée par des navires étrangers qui nécessitent les services de pilotes. Si le dollar canadien maintient sa valeur actuelle, on peut s'attendre à ce que le trafic demeure stable pendant la période de planification.

(6) ZONE EURO APRÈS LE BREXIT

En 2016, le Royaume-Uni a voté en faveur de sa séparation de l'Union européenne. Vu les incertitudes et complications, il se pourrait que cela entraîne des conséquences pour le commerce avec la Grande-Bretagne et même avec l'Union européenne. L'accord de libre-échange avec l'Union européenne, s'il entre en vigueur en 2017, pourrait avoir des retombées favorables pour le trafic sur les Grands Lacs.

CONCLUSION

L'Administration œuvre dans un environnement où les facteurs décrits plus haut peuvent avoir une influence significative sur ses activités. Ces facteurs, séparés ou conjugués, ne peuvent être prévus avec exactitude. Ainsi, l'Administration ne peut être proactive et doit attendre pour connaître les conséquences d'un changement dans l'environnement commercial. L'industrie et les usagers ont indiqué qu'ils consentent à des hausses tarifaires pour permettre à l'Administration d'éliminer son déficit accumulé mais qu'ils ne sont plus prêts à accepter certains retards. L'expérience a démontré qu'une faible hausse de la demande, de l'ordre de 1 %, peut accroître les retards de façon significative et entraîner des frais considérables pour les usagers. Malgré l'amélioration des conditions économiques de 2013 à 2015 et les prévisions qui indiquent qu'elles resteront stables en 2016, le plan d'entreprise 2017–2021 est préparé dans un contexte économique volatile et incertain, les perspectives étant inconnues.

ANALYSE DU CADRE OPÉRATIONNEL

Voici les enjeux stratégiques clés auxquels doit faire face l'Administration. Cette liste a été élaborée à partir d'une analyse des événements récents et des facteurs externes.

(1) VOLUME DE TRAFIC

Le service de pilotage est dispensé presque uniquement aux navires transocéaniques (85 % des affectations), bien que des pétroliers et des navires de la flotte intérieure canadienne (15 % des affectations) utilisent aussi le service sur une base régulière.

Le trafic maritime au cours de la période de planification dépendra largement de l'exportation de céréales et du transbordement d'acier dans les ports des Grands Lacs. Le trafic dans le canal Welland et aux ports des lacs supérieurs constitue une source importante de revenus.

Dans le rapport qu'elle a présenté à la suite de son examen spécial en avril 2008, la Vérificatrice générale du Canada indiquait que la fluctuation du volume de trafic peut avoir des répercussions importantes sur la situation financière de l'Administration. Dans son rapport, elle indiquait que :

« 65. Tous les intervenants que nous avons rencontrés estiment que la demande de services de pilotage est difficile à prévoir. La présence d'écluses dans la Voie maritime limite le transport de marchandises par conteneur, ce qui restreint la diversité des produits transportés. Les produits miniers (principalement le fer et l'acier) et les céréales en vrac représentent plus de la moitié des marchandises transportées dans la région. Le volume de trafic dépend grandement de la conjoncture économique et des politiques gouvernementales visant ces produits, tant au pays qu'à l'étranger, ainsi que des conditions climatiques. Ces facteurs peuvent faire varier le volume de trafic non seulement d'une année à l'autre, mais également d'un mois à l'autre au cours des neuf mois de la saison de navigation. »

Les statistiques du nombre d'affectations de pilotage révèlent qu'au cours de 6 des 11 dernières années la variation du volume de trafic a été supérieure à 10 %. Le nombre d'affectations en 2008 et 2009 a diminué de 42 % par rapport à 2007 puis a augmenté de 36 % en 2010 par rapport à 2009. Le trafic en 2014 a dépassé de loin les attentes, soit une augmentation de 17 % par rapport à 2013 et de 22 % par rapport aux 6 100 affectations inscrites au budget. Les prévisions pour 2016 indiquent une augmentation de 5,9 % par rapport aux 6 700 affectations prévues initialement. En se fondant sur les consultations avec l'industrie, on peut s'attendre à ce que le nombre d'affectations pendant la période de planification varie entre 6 700 et 7 000.

(2) POLITIQUE TARIFAIRE

Pour financer ses activités, l'Administration facture ses frais aux usagers en utilisant un tarif. La *Loi sur le pilotage* stipule que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants pour assurer un service sécuritaire et efficace de même que l'autonomie financière de l'Administration. Celle-ci a toujours mené des discussions ouvertes et transparentes avec l'industrie sur les stratégies visant à éliminer son déficit accumulé, lequel remonte à 2003.

Avec l'accord de l'industrie, l'Administration a introduit un droit supplémentaire de 15 % au mois d'août 2009, soit lorsque la récession économique était à son sommet et que le trafic sur les Grands Lacs avait diminué de 40 %. La mise en application de ce droit supplémentaire a été appuyée comme mesure temporaire par la Fédération maritime du Canada, qui représente plus de 90 % des clients, afin de compenser les effets dévastateurs du ralentissement économique. Le droit devait être maintenu jusqu'à ce que le déficit accumulé en 2009 (5,7 millions \$) soit éliminé, et devait aussi permettre à l'Administration de retrouver son autonomie financière. Depuis, le droit a été réduit à 12 % puis établi à 11,5 % pour 2017. Des hausses tarifaires inférieures aux augmentations salariales des pilotes en 2015 et 2016, conjuguées à une augmentation importante du nombre d'apprentis nécessaires pour assurer la relève et la demande de service, et aux frais de formation qui y sont associés, ne permettent plus à l'Administration d'être financièrement autonome sans les revenus générés par le droit supplémentaire.

Tarifs généraux

Vu que l'Administration s'attend à une augmentation du déficit accumulé de l'ordre de 1,0 million \$ en 2016, elle ne peut plus honorer les augmentations minimales nettes offertes récemment, soit de 0,5 % en 2015, 1,5 % en 2016 et 1,5 % présentement approuvé pour 2017. Pour lui permettre d'éliminer son déficit accumulé au plus tard à la fin de l'exercice 2019, l'Administration doit augmenter ses tarifs généraux.

Stratégie concernant le droit supplémentaire

L'industrie perçoit le droit supplémentaire comme faisant partie du total des droits. Toutefois, contrairement aux tarifs généraux, le droit supplémentaire porte une date d'expiration dans le

règlement tarifaire. Les objectifs de l'industrie datant de 2009 ont changé avec les années et elle ne se rallie plus à l'idée de la nature temporaire du droit supplémentaire. Toutefois, la nouvelle situation financière de l'Administration ne permet plus d'appuyer le nouvel objectif de l'industrie et exige maintenant que les revenus générés par le droit supplémentaire soient de nature permanente afin de compenser les frais annuels élevés de formation des apprentis pilotes pendant la période de planification, compte tenu du grand nombre de départs à la retraite. Des discussions ont eu lieu récemment avec la Fédération maritime du Canada pour présenter la nouvelle stratégie. Il est encore trop tôt pour connaître leur avis sur les augmentations proposées.

Tarifs 2017-2021

Pour la période de planification 2017-2021, l'Administration a inscrit à son budget des rajustements tarifaires qui permettront de générer et maintenir un surplus raisonnable à la fin de la période de planification. Voir l'article 11, *États financiers*.

L'historique des rajustements tarifaires depuis 1994 se trouve à l'annexe 1.

(3) DÉCISION ARBITRALE À L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES (APL)

En avril 2016, l'APL a informé l'industrie maritime qu'une décision arbitrale récente aura un impact important sur les services de pilotage entre Montréal et Québec, et ce, en imposant certaines restrictions sur les appareillages de nuit. Cette décision exige que l'APL modifie ses règles de répartition pour les appareillages de navires entre 22 h et 8 h 59 de manière à forcer les clients à confirmer avant 18 h un départ entre ces heures, avec la possibilité de retarder une seule fois et pour un maximum de deux heures. Ainsi, tout appareillage retardé de plus de deux heures entraînera l'obligation de présenter un nouvel avis de douze heures.

Bien que cette décision ne touche directement que les services de pilotage de l'APL, elle aura fort probablement des répercussions pour l'Administration. Celle-ci ne peut qu'attendre de voir la réaction des clients et les stratégies pour s'adapter à cette exigence. Elle ne peut entreprendre une analyse de risques concernant cette décision puisque les conséquences ne sont pour le moment qu'hypothétiques. Toutefois, les répercussions suite à la décision pourraient comprendre : (i) un degré plus élevé de trafic à sens unique, ce qui pourrait limiter la capacité de l'Administration à utiliser efficacement ses pilotes, et (ii) un besoin plus grand et constant de navigation de nuit dans certaines circonscriptions, ce qui pourrait réduire la disponibilité des pilotes. Dans les deux cas, les retards aux navires causés par un manque de pilotes augmenteraient, de même que les heures supplémentaires, qui résulteraient de l'inefficacité des horaires de travail.

(4) NOMBRE DE PILOTES

Dans la région des Grands Lacs, les navires vont et viennent dans le réseau de façon imprévue, dans des conditions météorologiques et ambiantes parfois difficiles. Il faut donc une infrastructure qui puisse assurer la sécurité, fournir des pilotes sur demande (même aux navires dispensés du pilotage obligatoire) et répondre aux flux imprévus de trafic. Toutefois, l'Administration ne pourra peut-être pas assurer ce service à l'avenir puisque son objectif d'autonomie financière ne lui permet pas d'embaucher des pilotes supplémentaires pour faire face à d'éventuelles augmentations soudaines et temporaires du volume de trafic.

Se fondant sur les volumes de trafic des quatre dernières années et sur les prévisions des prochaines années, l'Administration planifie une augmentation du nombre de pilotes à une moyenne de 62 postes à temps plein pendant la période de planification. Cette augmentation tient également compte du nombre élevé de départs à la retraite et prévoit un plan de relève plus

fluide pour les apprentis pilotes. Voir à ce sujet les nombres proposés pour la période de planification au paragraphe (4) *Nombre de pilotes* de l'article 11, *États financiers*.

La charge de travail moyenne des pilotes a été de 136 affectations en 2014 et 2015, alors qu'elle était de 116 en 2013. Bien que le nombre d'affectations par pilote doive être maximisé, l'Administration doit s'assurer de ne pas dépasser un nombre raisonnable afin d'éviter la fatigue des pilotes et d'éventuelles préoccupations quant à la sécurité. Depuis quelques temps, l'industrie a commencé à exprimer ses préoccupations au sujet des retards excessifs occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes. L'Administration s'attend à ce que ces retards en 2016 soient à peu près les mêmes que ce que l'on a connu en 2015. Le volume de trafic prévu en 2017 étant sensiblement le même qu'en 2016, on peut s'attendre à ce que le nombre d'affectations par pilote soit encore supérieur au niveau raisonnable mais que les chiffres s'amélioreront à mesure que les apprentis reçoivent leur brevet. Dans son analyse du nombre de pilotes nécessaires pour assurer des services de pilotage sécuritaires et efficaces, l'Administration vise une moyenne de 110 à 115 affectations par pilote. Toutefois, 120 affectations par pilote seraient acceptables à court terme. Ainsi, l'Administration prévoit améliorer continuellement le nombre moyen d'affectations par pilote et atteindre le nombre raisonnable énoncé ci-dessus.

Les motifs justifiant l'augmentation du nombre de pilotes comprennent également les commentaires de ces derniers, qui indiquent que le niveau de service offert au cours des dernières années ne peut être maintenu sans augmenter les heures de retard.

(5) CAPACITÉ DE PILOTAGE

L'Administration interprète son mandat de sécurité et d'efficacité de façon à ce qu'il comprenne plus que sa propre autonomie financière. Le coût associé à ce mandat pouvant avoir des répercussions sur l'efficacité du réseau de la Voie maritime et sur les retards pour la navigation, l'Administration doit se doter d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés et brevetés pour desservir l'industrie (généralement les navires étrangers) avec un minimum de retards, car ceux-ci sont très coûteux.

L'Administration reconnaît qu'en réduisant son nombre de pilotes, elle réduit aussi sa capacité d'offrir à l'industrie le niveau de service auquel celle-ci s'attend.

La Fédération maritime a fait remarquer que les retards peuvent coûter jusqu'à 24 000 \$ par jour, sans compter les frais d'annulation des quais ou des services de débardeurs lorsque les horaires ne sont pas respectés. Conformément à son mandat de sécurité, l'Administration doit être en mesure d'affecter un pilote à tout navire, exempté ou non, qui en fait la demande. Il est important de noter que les navires peuvent entrer dans le réseau en tout temps et souvent par vagues successives. Ainsi, il arrive souvent que la disponibilité de pilotes soit réduite et que des heures supplémentaires soient nécessaires durant les pointes des derniers mois de la saison.

Au cours des années de grande activité, le nombre de pilotes avait été fixé de façon à desservir seulement cinq ou six navires par jour, et ce, pour de courtes périodes seulement. L'Administration continue de surveiller le volume de trafic afin de s'assurer qu'elle répond à la demande. Réduire prématurément le nombre de pilotes pourrait s'avérer très onéreux. Présentement, le coût du recrutement et de la formation d'un seul apprenti pilote varie de 150 000 \$ à 180 000 \$, ce qui comprend le salaire, les avantages sociaux et les frais de déplacement, ces coûts sont assumés entièrement par l'Administration. Réduire le nombre de pilotes trop rapidement pourrait avoir des effets dévastateurs sur l'industrie si le volume de trafic venait à augmenter de façon inattendue.

Pour remplir son mandat, soit d'assurer un service de pilotage sécuritaire et efficace, l'Administration doit trouver un juste équilibre entre le nombre de pilotes et la demande de service,

sans pour autant compromettre la sécurité. Cette tâche est d'autant plus difficile du fait que les rajustements tarifaires peuvent être retardés par des appels déposés auprès de l'OTC, la taille et la destination des navires ont changé au cours des dernières années, le volume de trafic est imprévisible et irrégulier, et la tarification et le partage des revenus et des affectations dans les circonscriptions internationales sont déterminés par un interface complexe avec les États-Unis.

En 2014, le nombre d'affectations de pilotage a dépassé de 22,3 % les prévisions inscrites au budget. En 2015, le dépassement a été de 9,7 %. Les prévisions pour 2016 et 2017 laissent entrevoir des nombres d'affectation de 5,9 % supérieurs à ce qui était prévu au moment de finaliser la grille tarifaire. Ces augmentations du nombre d'affectations ont entraîné d'importants retards en raison du manque de pilotes. Pendant le reste de la période de planification, on prévoit que le trafic sera comparable à celui de 2016. Le nombre de pilotes sera donc augmenté tel qu'indiqué plus haut, en partie suite à ces augmentations de trafic, de même qu'à la décision de réduire les retards occasionnés aux navires.

(6) PORT DE CHURCHILL

En juillet 2016, Omnitrax, l'entreprise américaine propriétaire du port de Churchill, a annoncé qu'elle n'expédierait pas de céréales à ce port. Seulement trois navires y sont attendus en 2016. L'avenir du port est incertain, on s'attend à ce que le gouvernement provincial consulte le gouvernement fédéral et d'autres intervenants pour décider d'une éventuelle action. Si le port demeure ouvert pour si peu de navires, l'Administration devra analyser la meilleure façon d'y assurer les services. Les possibilités comprennent la délivrance de certificats de pilotage pour les armateurs canadiens ou la sous-traitance à un pilote désigné disponible selon les besoins.

(7) CHANGEMENT DE PILOTE À L'ÉCLUSE IROQUOIS

Les homologues américains de l'Administration dans la circonscription internationale n° 1 envisagent un changement obligatoire de pilote à l'écluse Iroquois. L'Administration entend évaluer le bien-fondé du même point de changement pour ses pilotes canadiens. Si un changement obligatoire de pilote s'avère être une décision justifiée au plan commercial et de la sécurité, l'Administration devra s'assurer que la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent maintient sa pratique actuelle de fournir gratuitement les préposés aux amarres pour aider au changement de pilote. Si la Corporation ne permet pas un changement de pilote pour tous les navires à cette écluse, l'Administration devra avoir recours aux services d'un bateau-pilote, ce qui fera augmenter les coûts pour les usagers.

La Corporation étudie présentement avec la Garde côtière américaine la faisabilité de permettre un changement de pilote à l'écluse Iroquois et de maintenir ses services d'assistance pendant un nombre déterminé d'années. Au présent stade, l'Administration n'a pas élaboré de scénario à ce sujet dans sa planification financière.

(8) UNITÉS PORTABLES D'AIDE AU PILOTAGE (UPAP)

En 2012, l'Administration a investi dans l'achat d'UPAP pour tous ses pilotes. Ces unités comprennent un système entièrement intégré de matériel et logiciel et servent d'outils pour aider aux pilotes à analyser une situation et prendre les décisions appropriées dans l'environnement à haut risque qu'est la navigation maritime.

Les UPAP ont dépassé leur durée de vie utile de 5 ans. Le capital nécessaire pour leur remplacement sera donc requis avant le début de la saison de navigation 2017.

(9) PLAN D'URGENCE POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ET FONDS DE RÉSERVE

En 2005, l'examen par le Conseil du Trésor des plans d'entreprise des administrations de pilotage a mené à une directive selon laquelle elles doivent avoir un plan d'urgence de réserve et un processus pour gérer le changement. Maintenant qu'elle s'attend à un surplus pendant la période de planification, l'Administration entend continuer de rencontrer ses principaux usagers, la Fédération maritime du Canada et les armateurs canadiens, pour discuter des prévisions de trafic, de leurs répercussions sur ses résultats financiers et du surplus approprié. Les usagers sont résolus à collaborer avec l'Administration pour lui permettre de revenir à une situation de trésorerie positive afin de régler cette question.

(10) RAPPORT D'EXAMEN DE LA LOI SUR LES TRANSPORTS AU CANADA

Le rapport final d'examen de la Loi sur les transports au Canada a été présenté au ministre des Transports Marc Garneau en décembre 2015 et par la suite déposé au Parlement à la fin février 2016. Les trois recommandations qui suivent concernent particulièrement l'Administration :

- a) Fusionner immédiatement les quatre administrations de pilotage en un seul Conseil national du pilotage afin de favoriser une approche stratégique et globale du pilotage, qui permettrait un meilleur arrangement et une harmonisation dans la façon dont les régions prennent à contrat et dispensent les services;
- b) Effectuer dans un délai de trois ans une évaluation complète du cadre de gouvernance des services de navigation maritime;
- c) En consultation avec les usagers et la communauté internationale du pilotage, examiner officiellement au moins tous les trois à cinq ans les zones, les circonstances et les processus de pilotage obligatoire et réévaluer les risques pour la sécurité de la navigation en tenant compte des nouvelles technologies et des meilleures pratiques.

L'Administration a étudié le rapport et exprimé son point de vue sur les recommandations énumérées ci-dessus. Dans le cadre de ce processus, elle a invité différents intervenants de l'industrie et les trois autres administrations de pilotage à une réunion pour discuter des recommandations et partager les points de vue. L'Administration demeure à la disposition du ministre pour d'autres consultations.

L'Administration élaborera des stratégies selon les décisions finales que prendra le ministre des Transports au sujet de l'avenir du pilotage maritime au Canada.

ÉVALUATION DES FORCES ET DES CONTRAINTES DE L'ENTREPRISE

Voici les principales forces et faiblesses de l'Administration :

FORCES ET POSSIBILITÉS

- Structure bien adaptée au mandat de l'organisation;
- Compétence et expérience de l'équipe en place;
- Fourniture de services de pilotage efficaces et professionnels;
- Reconnaissance du principe de pilotage obligatoire par les intervenants de l'industrie;
- Bonnes relations avec les unités de négociation et les syndicats;
- Consensus de tout le personnel sur la nécessité d'améliorer le service à la clientèle et de rechercher l'excellence;
- Tarifs de pilotage très compétitifs par rapport aux autres organisations de pilotage en Amérique du Nord;

- Renouvellement du matériel et dépenses en immobilisations depuis quelques années favorisant la productivité;
- Système informatique de répartition et de facturation conçu spécialement pour l'Administration, qui donne l'information en temps réel aux répartiteurs, pilotes, usagers et employés cadres;
- Compétence de haut niveau des pilotes, indiquée par un taux historique moyen d'affectations sans incident de 99,9%;
- Mise en place d'un programme complet de formation à l'intention de tous les pilotes, formation continue par des cours d'actualisation des connaissances, et développement de la formation sur les nouvelles technologies;
- Le potentiel des Grands Lacs et du fleuve Saint-Laurent de devenir un corridor important pour le transport du pétrole brut vers les marchés extérieurs.

CONTRAINTES

- L'Administration est vulnérable aux changements des conditions économiques nationales et mondiales, ce qui fait qu'il lui est difficile de prévoir le trafic. Elle continuera toutefois de consulter ses intervenants sur les propositions de rajustements tarifaires afin d'assurer l'équilibre entre les revenus et les frais d'exploitation. De plus, elle réexaminera annuellement ses besoins quant au nombre de pilotes. Ces stratégies devraient lui aider à maintenir son autonomie financière pendant la période de planification.
- Les contestations récurrentes du Règlement sur les tarifs, un processus administratif interminable d'examen du règlement et des tarifs, et un accroissement de la surveillance et des exigences en matière de compte-rendu de la part de différents organismes gouvernementaux, qui font augmenter le temps nécessaire pour l'entrée en vigueur de rajustements tarifaires pour les usagers et pourrait entraîner une perte de revenus si la tarification ne peut être finalisée avant le début de la saison de navigation. L'Administration estime qu'une attention continue portée à des consultations ouvertes et transparentes avec l'industrie concernant les rajustements tarifaires est inestimable pour prévenir les contestations.
- Les relations de travail, les conditions de travail et les droits de la direction font partie des négociations des conventions collectives. L'Administration peine à répondre aux revendications (soit des augmentations salariales importantes visant à obtenir la parité avec les pilotes américains et ceux des autres administrations de pilotage canadiennes; ces conditions ont été obtenues suite à un processus d'arbitrage qui n'est soumis à aucune politique ou directive du gouvernement du Canada) et aux besoins des pilotes, principalement en raison des conditions économiques auxquelles elle est assujettie. L'Administration entend toutefois conserver son type de communication ouverte et transparente avec les pilotes lorsqu'elle discute de leurs préoccupations. Elle établira une référence entre la rémunération des pilotes et celle des officiers de navigation afin d'assurer qu'elle demeure concurrentielle.

4. GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

L'Administration est déterminée à faire en sorte que tous les risques sont identifiés, évalués et atténués au besoin. À cette fin, elle applique une approche de gestion des risques d'entreprise à son processus de planification stratégique.

Catégories de risques

L'Administration a classifié ses risques afin d'en faciliter l'identification et la gestion.

Stratégique	Risque découlant de la stratégie et des prises de décision de l'Administration.
Financier	Risque relatif aux liquidités, à la disponibilité du capital, à la structure du capital.
Organisationnel	Risque découlant de la gestion des ressources humaines, y compris l'ampleur et la qualité du leadership, la disponibilité et le coût des cadres et de la main-d'œuvre, les aspects culturels, etc.
Opérationnel	Risque découlant des activités et processus opérationnels quotidiens de l'Administration.
Externe	Risque provenant de sources externes, sur lesquelles l'Administration ne peut exercer que peu de contrôle, bien qu'elle y soit exposée (volatilité de la macro-économie, changements structureaux de l'industrie, décisions politiques, etc.)
Juridique et réglementaire	Risque associé à la conformité aux lois et règlements applicables à l'Administration.
Incident	Risque provenant d'incidents (accidents, quasi-accidents, etc.) qui surviennent dans la région de l'Administration lorsqu'un pilote se trouve à bord d'un navire.
Émergent	Risque émergent à l'échelle mondiale.

Méthode de définition et de classement des risques

Degré de risque	Financiers	Opérationnels				Stratégiques	
		Vie humaine	Biens	Navire(s)	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
Extrême	Incidence de plus de 10 millions \$ sur la trésorerie de l'Administration	<p>Multiples décès</p> <p>et multiples blessés graves à long terme</p> <p>Soins intensifs</p>	<p>Dommages matériels tels que les activités sont interrompues pendant plus d'un mois</p> <p>ou pertes financières supérieures à 10 millions \$</p>	<p>Nafrage ou avaries telles que le navire est considéré comme une perte totale</p>	<p>Incident causant des dommages importants et à long terme à l'environnement (dommages durant plus d'un mois)</p>	<p>Couverture médiatique négative importante au plan national</p> <p>Couverture médiatique Internationale</p>	<p>Menace la viabilité de l'Administration à long terme</p> <p>((Interruption des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant plus d'un mois)</p>
Très élevé	Incidence entre 5 et 10 millions \$ sur la trésorerie de l'Administration	<p>Un seul décès</p> <p>et multiples blessés graves à long terme</p> <p>Soins intensifs</p>	<p>Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus un mois</p> <p>ou pertes financières entre 5 et 10 millions \$</p>	<p>Avarie suffisante pour nécessiter le remorquage ou la mise en cale sèche et interruption des activités pouvant durer jusqu'à un mois</p>	<p>Incident causant des dommages importants et à moyen terme à l'environnement (dommages durant jusqu'à un mois)</p>	<p>Couverture médiatique négative importante au plan national et couverture médiatique Internationale occasionnelle</p>	<p>Menace la viabilité de l'Administration à moyen terme</p> <p>((Interruption des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus un mois)</p>
Élevé	Incidence entre 1 et 5 millions \$ sur la trésorerie	<p>Quelques blessés graves à long terme et multiples blessés légers</p>	<p>Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus deux semaines</p> <p>ou pertes financières entre 1 et 5 millions \$</p>	<p>Avarie substantielle nécessitant la mise en cale sèche et interruption des activités pendant deux semaines</p>	<p>Incident causant des dommages à moyen terme à l'environnement (dommages durant jusqu'à deux semaines)</p>	<p>Couverture médiatique négative occasionnelle au plan national</p>	<p>Menace la viabilité de l'Administration à court terme</p> <p>((Interruption des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus deux semaines)</p>
Moyen	Incidence entre 500 000 \$ et 1 million \$ sur la trésorerie	<p>Une personne souffrant de blessures graves à long terme</p> <p>Quelques blessés légers</p>	<p>Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus une semaine</p> <p>ou incidence financière entre 500 000 \$ et 1 million \$</p>	<p>Avarie causant l'interruption des activités pendant une semaine</p>	<p>Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (dommages durant jusqu'à une semaine)</p>	<p>Couverture médiatique locale négative soutenue</p> <p>Le Conseil et Ottawa reçoivent des plaintes de la Chambre de la marine marchande et des principaux clients</p>	<p>Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans interruption des activités</p>
Faible	Incidence maximale de 500 000 \$ sur la trésorerie	<p>Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur</p>	<p>Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus 72 heures</p> <p>ou incidence financière d'au plus 500 000 \$</p>	<p>Avarie mineure ne causant pas d'interruption des activités ou une interruption d'au plus 72 heures</p>	<p>Incident causant des dommages minimes ou occasionnels pendant un certain temps à l'environnement (durée inférieure à une journée)</p>	<p>Couverture médiatique locale négative occasionnelle</p> <p>Plaintes de la Chambre de la marine marchande et/ou des clients</p>	<p>Aucun problème opérationnel ou problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures</p>

Veuillez consulter le plus récent rapport annuel de l'Administration disponible sur son site Web http://www.glpa-apgl.com/annualReports_f.asp pour plus de renseignements sur le programme de gestion des risques et sur les structures et processus de gouvernance qui l'encadrent.

Gestion des risques d'entreprise – Évaluation des résultats

L'Administration réexamine son plan stratégique aux deux ans. Au cours de leur réunion de planification stratégique de deux jours tenue en avril 2015, le Conseil et la direction ont établi le plan stratégique de l'Administration pour les deux années à venir. Le Conseil a recensé et priorisé les risques ayant les profils suivants :

Priorité	Identification du risque	Catégorie	Degré	Probabilité	Répercussions
1	Fluctuations du trafic	Financier	Extrême	Extrême	Extrêmes
2	Planification de la relève des pilotes	Organisationnel	Très élevé	Très élevée	Élevées
3	Relations de travail avec les pilotes	Organisationnel	Très élevé	Très élevée	Élevées
4	Recrutement et formation des pilotes	Stratégique	Élevé	Élevée	Élevées
5	Incidents maritimes	Incident	Élevé	Moyenne	Très élevées
6	Stabilité et risques financiers / contestations des tarifs	Financier	Moyen	Moyenne	Élevées
7	Sécurité et continuité des activités	Opérationnel	Moyen	Faible	Très élevées
8	Préoccupations à l'égard du pilotage américain	Externe	Moyen	Élevée	Moyennes
9	Certificats de pilotage	Opérationnel	Moyen	Moyenne	Élevées

Entre les réunions de planification stratégique, le Conseil examine sa gestion des risques tous les trois mois et suit de près l'évolution des profils de risque de même que les mesures prises pour atténuer chacun de ceux-ci.

La liste qui suit contient les informations générales, les répercussions potentielles et les stratégies d'atténuation concernant les risques ci-dessus, et que l'Administration a identifiés comme étant prioritaires pendant la période de planification.

1. FLUCTUATIONS DU TRAFIC

Dans le passé, l'Administration s'est fondée sur les prévisions de l'industrie et les tendances de l'économie pour réaliser les prévisions de trafic, selon lesquelles elle établit son budget annuel et détermine ses tarifs et besoins opérationnels. Le nombre de pilotes est fixé avant le début de la saison de navigation en se fondant sur ces prévisions. Si le trafic diminue substantiellement une fois que la saison est commencée, comme ce fut le cas lors de la récession en 2009, l'Administration ne peut plus prendre de mesures de réduction des coûts. Il n'existe pas de mécanisme en place qui permet la validation des prévisions du trafic pendant la saison de navigation.

Puisque la rémunération et les avantages sociaux des pilotes et les services de bateaux-pilotes constituent plus de 80 % des frais de l'Administration, celle-ci n'est pas en mesure de réduire le nombre de pilotes et les frais qui y sont liés au milieu d'une saison de navigation s'il se produit une diminution importante du trafic par rapport aux prévisions. Lorsque le trafic diminue de façon substantielle, l'Administration est exposée à des pertes financières importantes. Elle ne peut pas facilement réduire le nombre de pilotes car il serait ensuite difficile d'attirer des officiers qualifiés dans une organisation qui ne peut pas garantir la sécurité d'emploi. À l'inverse, vu le temps de formation nécessaire pour faire d'un officier un pilote qualifié, l'Administration est incapable d'augmenter rapidement le nombre de pilotes lorsqu'il se produit une augmentation importante du trafic; c'est ce qui se produit depuis 2014, le nombre d'affectations par pilote a dépassé les prévisions budgétaires, entraînant des retards aux navires en raison du manque de pilotes et des pertes opérationnelles dans la dispensation des services avec le bassin de pilotes existant.

Face au degré d'incertitude des prévisions de trafic, les tarifs de l'Administration doivent être fixés de façon à réduire les risques financiers résultant des fluctuations du trafic réel par rapport au trafic prévu.

Stratégies

Dans le cadre de son processus de modification de la réglementation tarifaire, l'Administration maintiendra le contact avec la Fédération maritime du Canada afin de connaître les tendances et les hypothèses relatives au trafic qu'elle doit prendre en considération avant de proposer des rajustements tarifaires à l'industrie. La validation du nombre de pilotes et le consensus avec l'industrie pendant ces discussions sont essentielles pour réduire l'exposition de l'Administration à des risques financiers. L'objectif est d'assurer que les tarifs proposés seront suffisants pour couvrir les frais de formation des apprentis, la rémunération des pilotes et les autres coûts d'exploitation directs, tout en assurant à l'Administration une certaine marge de manœuvre financière lui permettant de faire face aux effets négatifs engendrés par les réductions de trafic.

L'Administration discute sur une base continue avec les corporations de pilotes au sujet des règles de travail, avec comme objectif une meilleure gestion des pointes de trafic. Elle tient des discussions ouvertes avec la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et ses homologues américains pour résoudre les questions d'utilisation efficace des ressources durant les pointes de trafic et les conditions météorologiques extrêmes.

Dans le cadre des négociations de renouvellement des conventions collectives prévues en 2017, l'Administration discutera avec ses groupes de pilotes des solutions de rechange visant à permettre une plus grande souplesse et ainsi réduire les retards dus au manque de pilotes.

2. PLANIFICATION DE LA RELÈVE DE PILOTES

La planification de la relève est un des facteurs déterminants dans la prestation de services de pilotage sécuritaires et efficaces, et sans retards excessifs dus au manque de pilotes. Les questions touchant le recrutement, la formation et l'évaluation ont été évoquées dans différents rapports et constituent des éléments clés du processus de planification stratégique.

Au terme de la saison de navigation 2016, l'Administration comptera environ 22 pilotes à temps plein et 8 pilotes à temps partiel âgés de 60 ans ou plus. Vu qu'il n'y a plus d'âge de retraite obligatoire à l'Administration, il est extrêmement difficile de prévoir la retraite des pilotes. Ceux-ci donnent habituellement un préavis de quelques mois avant leur retraite, ce qui ne donne pas à l'Administration suffisamment de temps pour recruter et former complètement un apprenti avant le départ du pilote. Compte tenu de ce qui précède, on peut affirmer que la planification de la relève de pilotes est une question importante, qui exige l'attention de la direction. Depuis quelques années, on a enregistré en moyenne deux départs à la retraite par année. On en compte toutefois six en 2016 et l'Administration estime maintenant que le nombre de départs pendant la période de planification sera de quatre par année.

Veillez consulter l'annexe 2 – *Nombre de pilotes* pour connaître le nombre de départs à la retraite prévus par année.

Stratégies

L'Administration a officialisé sa demande d'avis de retraite. Au cours de l'été, les employés sont invités à faire connaître leurs intentions au sujet de leur retraite possible pendant la période de planification. Bien que les employés ne soient pas obligés de respecter l'avis de retraite qu'ils ont communiqué, cela permet à l'Administration d'avoir une idée du nombre de pilotes qui prendront leur retraite et de planifier le recrutement d'apprentis pilotes. Les résultats servent de point de départ pour les discussions avec les groupes de pilotes dans le but d'en arriver à une entente sur le besoin pour la direction de planifier le nombre de pilotes, d'entreprendre activement le processus de recrutement d'apprentis pilotes, et d'évaluer les besoins en ce qui a trait aux pilotes à temps partiel.

3. *RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LES PILOTES*

L'Administration doit s'efforcer d'établir et de maintenir de bonnes relations de travail avec les différents groupes de pilotes. Si des liens solides ne sont pas maintenus, il y a risque que les pilotes refusent de collaborer avec la direction pour appuyer les initiatives de l'Administration. Pour répondre aux besoins de l'organisation et offrir des services de qualité aux clients, les deux parties doivent coopérer pour résoudre les problèmes. Il y a eu au cours des dernières années des changements importants au niveau de l'équipe de direction. Parallèlement, la dynamique de l'entreprise a changé de telle sorte que des responsabilités additionnelles ont été imposées aux pilotes. Ces deux événements ont provoqué un changement de culture au sein de l'Administration. Ainsi, les deux nouveaux directeurs doivent établir une relation positive et respectueuse avec les pilotes afin de gagner leur confiance et les aider à comprendre les nouvelles exigences. Les deux prendront part à leurs premières négociations collectives avec les pilotes en 2017.

Stratégies

L'équipe de direction prévoit rencontrer les cadres de chaque groupe de pilotes à l'automne et au printemps de chaque année pour partager l'information et résoudre les questions en suspens. Dans le but d'améliorer les relations avec les pilotes, l'Administration a commencé à tenir des téléconférences mensuelles pour partager l'information sur les sujets d'égale importance pour tous les employés.

L'équipe de direction préparera ses stratégies de négociation au cours de l'automne 2016, vu que les quatre conventions collectives des pilotes viennent à expiration le 31 mars 2017.

L'Administration s'apprête à prolonger une entente visant à prévenir toute grève ou lock-out chez les pilotes afin d'assurer la continuité du service dans le cas où les conventions collectives ne pourraient être renouvelées à temps.

4. *RECRUTEMENT ET FORMATION DES APPRENTIS PILOTES*

L'Administration doit s'assurer qu'il y a en tout temps un bassin suffisant de pilotes compétents, formés et expérimentés pour répondre aux besoins courants et futurs. Les besoins courants peuvent être mesurés par la demande de services de pilotage, qui a tendance à varier énormément d'une année à l'autre. Les statistiques montrent parfois des fluctuations de plus de 10 % du trafic entre deux années consécutives. Vu le manque d'information sur la demande en services de pilotage à l'avenir, les besoins futurs sont difficiles à évaluer.

Les pilotes embauchés par l'Administration proviennent de la flotte de navires canadiens des Grands Lacs. Il y a présentement plus de 450 officiers titulaires d'un certificat de pilotage leur permettant de piloter un navire sur les Grands Lacs. L'Administration est d'avis que les nouvelles recrues auront les connaissances nécessaires pour accomplir ces fonctions. Toutefois, on s'attend à ce que le temps nécessaire pour former un apprenti soit dorénavant plus long, puisque les candidats n'auront peut-être pas l'expérience générale ni l'expérience de la manœuvre d'un navire dans la circonscription visée, particulièrement dans la circonscription de Cornwall. Il pourrait y avoir des répercussions à court terme sur la prestation des services dans les circonscriptions où le nombre de pilotes est faible et dans celles où le nombre de départs à la retraite est élevé dans une période donnée. L'Administration est convaincue qu'elle peut attirer des candidats pour toutes les circonscriptions. Les apprentis dans la circonscription de Cornwall doivent être parfaitement bilingues, ce qui limite le bassin de candidats. L'APL et l'APGL sont en concurrence pour les candidats bilingues.

Si les apprentis pilotes ne sont pas bien formés, le risque d'incidents augmente, y compris le risque d'un incident majeur. Par conséquent, le programme de formation et le processus d'évaluation pour le passage d'apprenti pilote à pilote breveté doit être efficace, afin d'assurer que les apprentis ont les outils et les connaissances nécessaires pour piloter un navire. Les évaluateurs doivent être justes et équitables pour recommander un apprenti au statut de pilote, tout en restant attentifs pour identifier les apprentis dont le rendement est insuffisant.

Stratégies

L'Administration continuera d'accorder une haute priorité au recrutement, à la formation et à l'évaluation des pilotes. Elle suivra de près les changements du contexte opérationnel et en évaluera les répercussions sur le besoin en pilotes additionnels, le bassin de candidats au pilotage et les besoins de formation.

Au début de la saison de navigation 2015, l'Administration a restructuré son programme de formation des apprentis pilotes dans le but de mieux répondre aux réalités auxquelles font face les apprentis pilotes d'aujourd'hui. La formation sur simulateur viendra compléter l'étude théorique et les voyages de formation pratique. Parallèlement au programme de formation, les nouvelles exigences ont également été communiquées aux pilotes qui participent aux processus de formation et d'évaluation. Les pilotes nouvellement brevetés s'entendent pour dire que le nouveau programme répond entièrement à leurs attentes en matière de formation. L'Administration continuera de mettre à profit les résultats d'évaluation du rendement de ses pilotes dans les plans d'orientation et de formation des apprentis.

5. *INCIDENTS MARITIMES*

Les navires qui transitent par les Grands Lacs naviguent dans des eaux restreintes et des chenaux exposés au vent, souvent peu profonds, et où les conditions météorologiques peuvent changer rapidement. Le public et les gouvernements sont extrêmement sensibles aux incidents environnementaux et les erreurs, qu'elles soient de nature humaine ou mécanique, ne sont pas tolérées. Les déversements de pétrole de l'*Exxon Valdez* et de la plateforme de BP dans le Golfe du Mexique démontrent bien les craintes et les réactions du public face à une destruction de l'environnement.

La probabilité d'un tel accident est très faible mais les répercussions pourraient être extrêmes. Le pilotage joue un rôle de premier plan dans la chaîne de sécurité pour éliminer ou réduire la probabilité d'un incident catastrophique. Chaque affectation de pilotage doit donc être assumée par un pilote entraîné, qualifié et reposé comme il se doit. Il faut de plus communiquer tout changement du contexte environnemental à mesure que la nature des événements change et que les mesures d'atténuation sont modifiées en conséquence. Dans la plupart des incidents majeurs, la cause ne se limite pas à une seule action mais plutôt à une suite d'événements, et des mesures de sécurité visant à réduire les risques pour l'environnement sont introduites entre ces événements. L'Administration doit reconnaître qu'elle ne peut pas à elle seule éliminer tous les incidents maritimes mais elle a certainement un rôle à jouer pour réduire la probabilité et les conséquences d'un événement.

Stratégies

Ce genre de risque est inhérent au travail quotidien de chacun des employés de l'Administration. Cette dernière a mis en place des politiques de formation à l'intention des apprentis, des pilotes actifs et des titulaires de certificats de pilotage pour assurer un niveau de connaissances et d'expérience adéquat. Elle doit établir avec le personnel une communication périodique portant sur la culture de sécurité et faire tous les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs de limitation des risques pour l'environnement. L'Administration prendra part à un exercice simulant

un cas d'urgence sur les Grands Lacs au cours de la période de planification afin d'identifier les faiblesses et les points forts de son système d'alerte.

L'Administration 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. L'Administration étudie les incidents et les tendances aux fins de l'évaluation continue des programmes de formation.

L'Administration tient des séances de formation continue des pilotes sur les UPAP afin de tirer le maximum des nouvelles pratiques et technologies. Compte tenu du fait que les UPAP seront remplacées avant le début de la saison 2017, l'Administration a mis sur pied un comité de pilotes chargé d'examiner les besoins actuels et futurs et de tester différents appareils dans le cadre de sa demande de soumission. Les UPAP sont considérées comme des outils précieux, qui aident les pilotes à assurer la sécurité de la navigation.

6. STABILITÉ ET RISQUES FINANCIERS / CONTESTATIONS DES TARIFS

La stabilité financière est cruciale puisque l'Administration doit être financièrement autonome. À la fin de 2015, son déficit accumulé se chiffrait à 0,8 million \$ et elle anticipe qu'il sera de 1,8 million \$ à la fin de 2016. Selon les prévisions et les budgets de 2016 qui se trouvent à l'*État des résultats et résultat étendu*, elle vise à éliminer son déficit accumulé au plus tard à la fin de l'exercice 2019.

Pour garantir l'autonomie financière, il est essentiel que les résultats réels d'exploitation correspondent au budget. C'est le budget annuel qui aide à déterminer les tarifs et les exigences opérationnelles. La principale hypothèse est le volume de trafic. Comme la structure financière de l'Administration est liée directement au volume de trafic, elle encourra des pertes d'exploitation importantes si le trafic diffère substantiellement du volume prévu selon l'hypothèse, vu que ses frais d'exploitation sont quasiment fixes (la rémunération et les avantages sociaux des pilotes et les services de bateaux-pilotes constituent plus de 80 % de ses dépenses).

Le profil financier actuel de l'Administration ne lui permet pas d'avoir une réserve financière pour l'aider à passer les années de diminution de trafic.

Enfin, le processus actuel d'approbation des tarifs ne donne pas à l'Administration la souplesse nécessaire pour réagir dans un délai convenable lorsqu'elle est exposée à un problème qui aurait comme résultat une conséquence financière négative.

Stratégies

L'Administration rencontre à quelques occasions chaque année la Fédération maritime du Canada afin de connaître les prévisions de trafic pour le reste de l'année et les années à venir.

Dans le cadre de son examen financier, la direction réexamine continuellement le nombre de pilotes nécessaires pour faire face aux prévisions de trafic. Chaque mois, elle étudie les résultats financiers pour les évaluer par rapport au budget et aux années antérieures. À chacune de ses réunions, le comité d'audit examine les états financiers internes afin de valider le rendement financier. Aux trois mois, ce même comité examine les prévisions révisées pour l'année en cours, ce qui comprend les résultats depuis le début de l'année et les prévisions pour le reste de l'année.

Bien que les tarifs pour 2017 soient déjà fixés, l'Administration a entrepris de les rajuster de façon à recouvrer les pertes imprévues de 2015 et celles anticipées en 2016. Pour le bénéfice de l'industrie, elle a tenté de garder les augmentations à un niveau juste suffisant pour recouvrer les coûts, mais elle doit maintenant modifier son approche afin de générer les surplus nécessaires

pour éliminer le déficit accumulé. Cela comprend l'ajout du droit supplémentaire aux tarifs généraux car ces revenus sont nécessaires pour compenser les dépenses de fonctionnement.

Lors de sa réunion de planification stratégique tenue en avril 2015, l'Administration a décidé d'élaborer à l'automne 2016 une stratégie de réserve financière en vue des prochaines années, et ce tout en tenant compte des conséquences sur la stratégie tarifaire proposée. Son objectif est d'avoir un excédent d'exploitation et la réserve financière nécessaires pour compenser les effets négatifs de l'évolution du trafic et faire face à court terme aux changements imprévus du trafic. La réserve devra être suffisante pour faire face aux besoins de liquidité à court terme, de sorte que l'Administration aura suffisamment de temps pour modifier son fonctionnement durant une période de variation importante du trafic. L'excédent d'exploitation nécessaire sera examiné et approuvé et les mesures pour atteindre cet objectif seront mises en œuvre en 2017. Sa stratégie fera l'objet de discussions avec l'industrie puisqu'elle aura des implications sur les futurs rajustements des tarifs et du droit supplémentaire.

7. SÉCURITÉ ET CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

L'exploitation d'une entreprise prospère nécessite la compréhension du service à la clientèle et des moyens de maintenir le service durant les désastres naturels, les ralentissements économiques et la mauvaise publicité. Le plan de continuité des activités décrit les mesures que doit prendre l'Administration suite à un changement important (c'est à dire la chaîne de commandement si un dirigeant décède ou devient très malade, la récupération du système de sauvegarde, les conflits de travail). Bien que l'Administration ait évalué officieusement certains aspects d'un plan de continuité, un plan complet est maintenant en voie d'élaboration.

Les récentes menaces terroristes et de virus informatique n'ont eu que des effets mineurs sur notre entreprise mais elle est toujours exposée à une atteinte potentielle à sa sûreté.

Stratégies

L'Administration élaborera un plan de continuité des activités avant la fin de 2016. Ce plan comprendra : (i) la régie du plan de continuité des activités, (ii) l'analyse des répercussions sur les activités, (iii) les plans, les mesures et les dispositions pour la continuité des activités, (iv) les procédures d'intervention immédiate, et (v) les techniques d'assurance de la qualité. De plus, l'Administration préparera une politique sur la sécurité informatique et la gestion de crise.

Avec la migration vers le nouveau système de répartition et de facturation, l'Administration a obtenu la confirmation que le fournisseur du système a en place le plan de continuité des activités nécessaire.

En matière de sécurité, l'Administration continuera de participer à l'exercice annuel de simulation de la Voie maritime. De plus, elle sensibilisera ses pilotes à la sécurité.

8. PRÉOCCUPATIONS À L'ÉGARD DU PILOTAGE AMÉRICAIN

Les résultats du sondage sur la satisfaction des clients qu'a tenu l'Administration en 2015 indiquent que les problèmes des administrations de pilotage américaines nuisent à sa réputation.

Stratégies

L'Administration continue de discuter des résultats du sondage sur la satisfaction des clients avec ses homologues américains, elle discute avec eux des plans d'action qu'elle a élaborés pour aborder certains des sujets d'insatisfaction les plus critiques. Elle continuera de participer aux deux réunions annuelles avec les administrations de pilotage américaines et la Garde côtière américaine afin de faciliter la discussion entre les États-Unis et ses clients canadiens.

9. CERTIFICATS DE PILOTAGE

L'Administration a publié une modification à son règlement en juin 2011 annonçant la fin du système de dispenses qui était en vigueur depuis 1972. La publication introduisait le régime de certificats de pilotage à partir de janvier 2013. Maintenant que la phase de reconnaissance des droits acquis est terminée, l'Administration doit s'assurer que les officiers nouvellement certifiés respectent les exigences visant à maintenir la validité de leur certificat.

Stratégies

De concert avec l'Association des armateurs canadiens, l'Administration prévoit réviser le format des certificats de pilotage pour y inscrire la date d'expiration et assurer que les circonscriptions y sont mieux définies. Les deux parties travailleront ensemble à mettre à jour le programme de formation au certificat de pilotage pour tenir compte des résultats des audits. L'Administration discutera aussi avec l'Association des armateurs canadiens des questions soulevées pendant la phase de reconnaissance des droits acquis afin de déterminer si des amendements réglementaires sont nécessaires.

5. PLAN STRATÉGIQUE, OBJECTIFS ET MESURE DU RENDEMENT

(1) Mettre l'accent sur la fourniture d'un service de pilotage économique, sécuritaire et fiable

Description de l'objectif

Le principal objectif de l'Administration pour la période de planification 2017-2021 est de continuer à dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs.

Résultats attendus

En maintenant l'accent sur la fourniture de services de pilotage économiques, sécuritaires et fiables, l'Administration garantit à tous les Canadiens qu'elle assure un système de transport maritime sécuritaire et efficace sur les Grands Lacs, tout particulièrement en réduisant les risques de déversements dans l'environnement.

Stratégies pour atteindre cet objectif

À cette fin, l'Administration continue de mettre à profit le système d'évaluation des compétences et de la qualité du service des pilotes. Les efforts sont axés sur :

- l'évaluation des besoins en matière de formation et l'élaboration de solutions pour répondre à ces besoins;
- l'analyse des affectations de pilotage et des incidents antérieurs;
- l'entraînement et l'évaluation des compétences des pilotes par l'utilisation et l'amélioration du simulateur de passerelle au Centre de simulation et d'expertise maritime à Québec;
- le traitement des commentaires et des plaintes des clients concernant les services et le rendement des pilotes;
- le respect du cycle quinquennal d'évaluation des pilotes.

Les objectifs de formation de l'Administration 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 afin de faciliter la communication et l'échange d'information avec les capitaines et leur permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leur travail avec l'équipe de la

passerelle. Le but ultime est de réduire au minimum le risque d'erreurs sur la passerelle lorsque le navire navigue sur les eaux restreintes du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs.

L'évaluation de la compétence et de la qualité du service des pilotes fait l'objet d'un suivi continu avec une évaluation au moins tous les cinq ans. Ce travail est réalisé au simulateur maritime à Québec et comprend l'évaluation des compétences et du rendement en pilotage par le directeur de l'exploitation et les collègues du pilote. Ce processus assure à l'industrie et à l'Administration que seul des pilotes qualifiés et efficaces accomplissent les fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'Administration de détecter les aspects qui pourraient être développés et améliorés dans la prestation des services.

Dans le passé, l'Administration et la *Guilde de la marine marchande du Canada*, qui représente les corporations de pilotes, avaient convenu d'établir un mécanisme obligatoire de résolution des différends au cas où les parties ne peuvent s'entendre lors de négociations collectives visant la signature d'une convention collective. Vu que cette entente viendra à expiration le 31 mars 2017, l'Administration a mis en branle le processus de renouvellement afin d'éviter toute interruption des services de pilotage obligatoire et d'empêcher les pilotes de faciliter ou appuyer toute forme de grève, arrêt de travail ou suspension des services de pilotage. En contrepartie, elle s'engage à ne pas décréter de lock-out ou refuser de quelque façon d'utiliser les services de ses pilotes salariés.

L'Administration entend poursuivre sa stratégie de fournir à ses pilotes des UPAP à la fine pointe de la technologie car elle estime que ces appareils offrent de nombreux avantages pour la navigation dans les eaux restreintes des Grands Lacs et qu'ils ont amélioré la prestation des services et la sécurité de la navigation.

Principaux indicateurs de rendement

1-1 INCIDENT MAJEUR

<i>Incidents majeurs</i>	<i>Objectif 2017-2021</i>	<i>Prévisions 2016</i>	<i>juin 2016 CDA</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
TOTAL	0	0	0	3	0	0

1-2 INCIDENTS MARITIMES

<i>Incidents</i>	<i>Objectif 2017-2021</i>	<i>Prévisions 2016</i>	<i>juin 2016 CDA</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
<i>Abordage</i>			-	1	-	-
<i>Naufrage</i>			-	-	-	-
<i>Incendie / Explosion</i>			-	-	-	-
<i>Échouement</i>			-	4	4	-
<i>Heurt violent</i>			-	1	2	-
<i>Contact avec un mur d'écluse</i>			1	3	8	9
<i>Heurt de la berge / du fond</i>			1	-	2	-
<i>Avaries causées par la glace</i>			-	-	-	-
<i>Câble d'arrêt</i>			-	-	-	-
TOTAL	8	9	2	9	16	9
<i>Affections sans incident</i>	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,8%	99,9%

Synopsis de l'historique: Comme l'indique le tableau, il n'y a pas de tendance spécifique en matière d'incidents.

Rendement en 2016

L'Administration compte présentement deux incidents mineurs en 2016 et aucun incident majeur pouvant avoir des conséquences négatives sur sa réputation de dispenser des services de pilotage sécuritaires. Aucun de ces incidents n'a entraîné de perte de vie, de blessures graves ou de déversement dans l'environnement. Après enquête, il a été déterminé que les incidents n'étaient pas dus à une erreur du pilote.

Avec l'augmentation du nombre d'affectations par pilote, il y a un plus grand risque inhérent pour le potentiel d'une augmentation du nombre d'incidents maritimes car la fatigue des pilotes pourrait augmenter. On a connu une telle situation en 2014, alors que le trafic a augmenté de 17 % et que le nombre de pilotes était à peu près le même qu'en 2013. Vu les prévisions voulant que le nombre d'affectations reste à peu près le même au cours de la période de planification et l'objectif de l'Administration d'augmenter le nombre de pilotes, on s'attend à ce que le pourcentage d'affectations sans incident se maintienne à 99,9%.

Malgré le nombre d'incidents, le programme de formation a permis aux pilotes d'opter pour la meilleure option et ainsi réduire la gravité des incidents.

Explication de l'objectif

L'objectif demeure de fournir des services de pilotage sécuritaires sans incidents. Relativement aux statistiques d'incidents, les résultats historiques démontrent les retombées positives de la priorité accordée par l'Administration à la formation des pilotes. Bien qu'il se soit produit quelques incidents, les conclusions des enquêtes jusqu'à présent indiquent qu'aucun incident n'était dû à une erreur du pilote. Grâce à l'engagement d'améliorer la formation des pilotes en matière de GRP et à l'utilisation efficace des UPAP, le nombre d'incidents ne devrait pas augmenter et pourrait même diminuer pendant la période de planification.

1-3 PRESTATION DES SERVICES (Pilotage)

	Objectifs 2019 - 2021	Objectifs 2017 - 2018	Prévisions 2016	juillet 2016 CDA	2015	2014	2013
Nombre de retards dus au manque de pilotes	60	60	60	93	310	308	125
Nombre d'affectations	6 700	7 000	7 000	2 763	7 166	7 462	6 403
Retard moyen par affectation	0,9%	0,9%	0,9%	3,4%	4,3%	4,1%	2,0%

* Plus de 80 % des retards en 2013 se sont produites en décembre en raison des froids record, qui ont provoqué un gel hâtif et de nombreuses fermetures de la Voie maritime dues à la glace et à l'arrêt de la navigation.

** L'augmentation importante des retards est directement attribuable à l'augmentation du trafic, qui a dû être desservi par le bassin existant de pilotes, et par les conditions extrêmes de la glace au début de la saison, qui ont forcé des pilotes à rester à bord des navires plus longtemps que prévu.

Rendement en 2016

Les retards CDA 2016 ont diminué par rapport à 2015 pour les raisons suivantes : 525 heures sont directement attribuables à l'absence de glace au mois d'avril par rapport à avril 2015. Ainsi, il y a eu moins de restriction à la navigation de jour seulement et le manque de bateaux-pilotes que l'on avait connu en 2015 en raison des conditions de la glace et qui avait entraîné du double pilotage et, en retour, réduit le nombre de pilotes disponibles, ne s'est pas manifesté.

On s'attend à ce que les retards dus au manque de pilotes pendant le reste de l'année demeurent semblables à ceux de 2015 puisque le nombre prévu d'affectations est 5,9% plus élevé par rapport à ce qui avait été entendu avec l'industrie au moment d'établir le nombre de pilotes pour 2016. Comme indiqué précédemment, l'Administration ne peut pas rajuster facilement ses effectifs au milieu d'une saison de navigation pour desservir une augmentation importante du trafic. Le nombre actuel de pilotes ne peut suffire à desservir un tel volume de trafic sans qu'il ne

se produise des retards. Si le trafic venait à augmenter jusqu'au niveau de 2014, le nombre d'heures de retards dus au manque de pilotes dépassera les chiffres que l'on a connus en 2014. Le nombre de pilotes moindre que prévu dans la circonscription de Cornwall a des répercussions sur les retards occasionnés aux navires.

Explication de l'objectif

L'Administration a commencé à recruter des apprentis pilotes pour compenser les départs à la retraite prévus en 2017 et pour augmenter le nombre de pilotes dans la circonscription de Cornwall. Toutefois, vu le temps qu'il faut à un apprenti pour obtenir son brevet, ces recrutements ne permettront pas de réduire les heures de retard dues à un manque de pilotes en 2017 mais le permettront dans les années à venir. L'industrie devra tenir des discussions ouvertes et honnêtes au sujet du trafic au cours des prochaines années afin d'assurer que l'Administration puisse recruter en conséquence et ainsi réduire le nombre de retards.

(2) Mettre l'accent sur l'amélioration de l'autonomie financière

Description de l'objectif

L'autonomie financière peut être atteinte uniquement grâce à des revenus suffisants et appropriés et à une maîtrise des dépenses. Le principal objectif financier pour la période de planification 2017-2021 est donc d'éliminer au plus tard à la fin de l'exercice financier 2019 le déficit accumulé et de rester financièrement autonome pendant le reste de la période.

Résultats attendus

En maintenant l'accent sur l'amélioration de son autonomie financière, l'Administration garantit à tous les Canadiens qu'elle assure un système de transport maritime économique sur les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

Pour atteindre l'autonomie financière pendant la période de planification, l'Administration devra effectuer de saines prévisions financières et maîtriser ses dépenses.

La rémunération des pilotes représente environ 70 % des dépenses totales de l'Administration. Le nombre de pilotes a donc une incidence significative sur ses finances. Or ce nombre est déterminé selon les prévisions de trafic obtenues par suite de consultations avec l'industrie. Lorsque le volume de trafic dépasse largement les prévisions budgétaires, les affectations supplémentaires sont assumées par un petit nombre de pilotes qui sont alors rémunérés à un taux beaucoup plus élevé. Le nombre élevé d'heures supplémentaires et la rémunération additionnelle sont les principales causes des pertes financières encourues en 2015 et de celles anticipées en 2016. L'Administration doit surveiller de près le trafic afin d'assurer que les heures supplémentaires des pilotes sont justifiées et bien gérées.

Les voyages des pilotes, le transport terrestre et les frais de bateaux-pilotes représentent environ 13 % des dépenses totales. L'ensemble des autres frais d'exploitation représentent 10 % et les frais d'administration seulement de 6 % à 7 %. Ces dépenses doivent être maîtrisées si on veut maintenir un budget équilibré. L'Administration entend investir judicieusement dans ses ressources, de façon à fonctionner aussi efficacement que possible avec les ressources humaines à sa disposition.

La direction sera invitée à rechercher des façons innovatrices d'améliorer les processus et de réduire les dépenses, sans pour autant compromettre la sécurité des services de pilotage.

Pendant la période planification, la direction examinera les résultats financiers tous les mois afin d'évaluer le rendement cumulatif depuis le début de l'année et faire des prévisions pour le reste de l'exercice financier afin de rester concentrée sur les objectifs financiers. Le Comité d'audit examinera les états financiers trimestriels et les prévisions révisées comme mesure de contrôle des dépenses par rapport au budget.

L'Administration continuera de tenir régulièrement des réunions avec le Comité de pilotage de la Fédération maritime du Canada, son principal usager (navires étrangers), afin de discuter franchement des questions opérationnelles, financières, administratives et de personnel, l'objectif étant de renforcer le partenariat entre l'Administration et ses usagers. L'Administration tiendra également des réunions avec son autre usager, l'Association des armateurs canadiens (navires canadiens) pour discuter des services et des exigences tarifaires.

Principaux indicateurs de rendement

2-1 ÉLIMINATION DU DÉFICIT ACCUMULÉ END 2019

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Déficit accumulé au début	\$ (165)	\$ (1 254)	\$ (1 774)	\$ (780)	\$ (428)	\$ (1 764)	\$ (2 664)
Profit (Perte) de l'exercice	625	1 089	520	(994)	(352)	1 336	900
Déficit accumulé à la fin	\$ 460	\$ (165)	\$ (1 254)	\$ (1 774)	\$ (780)	\$ (428)	\$ (1 764)

Rendement en 2016

Bien que l'on s'attende à un volume de trafic de 5,9 % supérieur aux prévisions budgétaires, le ratio de gros navires par rapport aux petits navires a provoqué une diminution des revenus de l'ordre de 0,7 million \$. La demande additionnelle de service a été offerte en surtemps par le bassin de pilotes existant, entraînant des dépenses additionnelles de 0,3 million \$.

Explication de l'objectif

La mise à jour régulière par la direction des résultats depuis le début de l'année et des prévisions pour le reste de l'année ont aidé l'Administration à identifier les problèmes financiers et à prendre des décisions de compensation financière pour corriger le tir dans le but d'atteindre les objectifs financiers. Même avec des augmentations de revenus, le résultat final n'est pas toujours aussi favorable qu'on pourrait l'espérer. Lorsque l'augmentation de trafic est excessive, les coûts de surtemps et de rémunérations additionnels des pilotes, de même que les frais de bateaux-pilotes et de déplacement des pilotes qui en découlent dépassent les revenus additionnels car le bassin de pilotes existant ne peut répondre à la demande durant son horaire régulier. Cela est vrai autant dans le cas d'une augmentation ponctuelle que dans le cas d'une augmentation étalée sur toute la saison de navigation.

L'Administration estime qu'il n'est pas dans l'intérêt de l'industrie de retarder l'investissement associé au recrutement d'apprentis pilotes puisque cela entrainerait des retards importants aux navires, non seulement en 2017, mais aussi au cours des années à venir.

2-2 COÛT PAR AFFECTATION

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Coût par affectation	\$ 4 210	\$ 4 206	\$ 4 037	\$ 3 882	\$ 3 843	\$ 3 811	\$ 3 615	\$ 3 370	\$ 3 332
Augmentation par rapport à l'année précédente	0,10%	4,19%	3,99%	1,01%	0,84%	5,42%	7,27%	1,14%	8,04%

Explication de l'objectif

Dans le passé, l'Administration a été en mesure de maintenir l'augmentation annuelle du coût par affectation à peu près au niveau de l'inflation. Les années 2015 et 2016 montrent des augmentations annuelles plus élevées, surtout en raison de l'investissement dans le recrutement et la formation des apprentis pilotes et des coûts supplémentaires de transfert des pilotes, conjugué à la diminution du nombre d'affectations si on compare aux 7 462 affectations en 2014.

(3) Modifications tarifaires

Description de l'objectif

L'autonomie financière peut être atteinte uniquement grâce à des revenus suffisants et appropriés et à une maîtrise des dépenses. Pour s'assurer de revenus suffisants et appropriés, l'Administration doit réviser les tarifs déjà approuvés pour 2017 en modifiant son *Règlement sur les tarifs de pilotage des Grands Lacs*. Le droit supplémentaire actuel vient à expiration le 31 décembre 2017.

Résultats attendus

En maintenant l'accent sur l'amélioration de son autonomie financière, l'Administration garantit à tous les Canadiens qu'elle assure un système de transport maritime économique sur les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

Lors des dernières modifications tarifaires, l'Administration s'est appuyée sur les prévisions de trafic par l'industrie. Compte tenu que ces discussions ont un impact à la fois sur les tarifs et le nombre de pilotes, la sous-estimation du volume de trafic a entraîné des tarifs trop bas et des dépenses salariales élevées pour offrir le service, ce qui a mené aux pertes encourues en 2015 et 2016. Bien que les tarifs pour 2017 aient été finalisés, ils ne suffisent plus à assurer l'autonomie financière de l'Administration. Une telle augmentation est nécessaire pour assurer que le nombre de pilotes correspond à la demande de service. Dans le passé, l'industrie était prête à accepter un certain nombre de retards occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes dans le but de garder les tarifs le plus bas possible. Depuis quelques années, elle n'est plus aussi indulgente et s'attend à une diminution importante de ce type de retards. La seule option pour l'Administration est donc d'augmenter le nombre de pilotes, ce qui implique une augmentation des tarifs pour recouvrir les coûts additionnels.

Rendement en 2016

L'Administration affiche un déficit accumulé depuis 2002, ce déficit a atteint un sommet de 5,7 millions \$ en 2009 puis l'Administration a enregistré des surplus jusqu'en 2014. En 2015, elle a enregistré des pertes de 0,4 million \$ et s'attend à des pertes de 1,0 million \$ en 2016, portant ainsi le déficit accumulé à 1,8 million \$ au terme de 2016.

Explication de l'objectif

Comme en témoigne l'*État des résultats et résultat étendu*, les modifications tarifaires sont nécessaires pour assurer l'autonomie financière de l'Administration.

(4) Moderniser le Règlement de pilotage des Grands Lacs

Description de l'objectif

Les derniers amendements aux règlements de l'Administration remontent à 2011. Depuis, les besoins et exigences justifient une révision complète afin de mieux refléter le contexte actuel. Les amendements proposés comprennent, sans s'y limiter :

- La révision des zones de pilotage obligatoire;
- L'introduction de nouvelles définitions;
- La suppression de l'exception et des normes transitoires qui étaient applicables avant le 1^{er} janvier 2013;
- La révision des exigences applicables à un candidat au brevet de pilote et au certificat de pilotage (mise à jour selon le nouveau règlement de Transports Canada);
- La révision des exigences pour le renouvellement d'un certificat de pilotage;
- La révision des exigences pour le maintien des compétences des titulaires d'un brevet de pilote;
- L'introduction des responsabilités de l'Administration en matière d'approbation des cours et programmes de formation;
- La révision des droits établis à l'article 15;
- L'introduction des commentaires reçus du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation.

Résultats attendus

La modernisation du règlement de pilotage garantit à tous les Canadiens que l'Administration assure un système de transport maritime sécuritaire et efficace sur les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

Au cours de l'été 2016, l'Administration a tenu une séance de deux jours avec les représentants des pilotes pour recueillir leurs commentaires sur les amendements proposés. À l'automne 2016, elle rencontrera l'Association des armateurs canadiens pour connaître leur point de vue à ce sujet. Un comité mixte étudiera toutes les modifications proposées et à l'hiver l'Administration rencontrera les compagnies maritimes. En mettant l'accent sur des discussions ouvertes et transparentes et avec la participation de tous les intervenants, l'Administration croit que les amendements au *Règlement de pilotage des grands Lacs* seront terminés et approuvés en temps opportun, dépendant de l'appui du gouvernement à cette initiative.

Rendement en 2016

L'Administration, avec le soutien de l'Association des armateurs canadiens, mise sur le succès obtenu en 2015, où elle a enregistré un record de transits dans la région des Grands Lacs par les titulaires de certificats de pilotage et où elle a audité et approuvé trois programmes de formation au certificat de pilotage maritime sur les Grands Lacs.

Explication de l'objectif

Compte tenu de l'accent mis sur les saines pratiques commerciales, en particulier la prochaine étape du processus des certificats de pilotage, l'Administration a bon espoir que les intervenants appuieront entièrement les modifications proposées.

(5) Renforcer les relations avec les clients

Description de l'objectif

L'objectif est de maximiser l'efficacité du système de pilotage en étant attentive aux besoins de ses clients, dans un effort commun visant à assurer la rentabilité et l'efficacité des services de pilotage pour les navires commerciaux dans la région des Grands Lacs.

Résultats attendus

Le renforcement des relations déjà solides avec ses clients permettra à l'Administration de travailler en partenariat avec ceux-ci afin d'offrir aux Canadiens un système de transport maritime efficace et ponctuel sur les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

La direction a réalisé un sondage sur la satisfaction des clients au cours de l'hiver 2015. Les résultats ont été très positifs : 80% des répondants ont donné à l'expérience client une note favorable, 13% une note neutre et 8% une note défavorable. Les résultats et les commentaires ont fourni à l'Administration des renseignements pertinents sur les points où elle répond aux attentes, de même que sur ceux où elle n'est pas à la hauteur. Les sujets d'insatisfaction se résument ainsi :

- une perception des clients voulant que l'Administration ne veuille pas à leurs intérêts (attention envers les clients);
- le manque de pilotes pendant les pointes de trafic;
- le nombre de retards et le rapport coûts-avantages du service, même si on estime que les transits de navires sont effectués de manière sécuritaire et efficace;
- les processus de résolution des problèmes et de communication de l'Administration;
- le site web de l'Administration n'est pas convivial et n'apporte pas de valeur aux affaires de ses clients;
- l'irritant majeur est le manque de disponibilité / le temps d'attente relativement aux pilotes américains, et les frais additionnels que cela entraîne (même si les retards sont dus à des raisons de force majeure).

En 2015 et 2016 l'Administration a élaboré des plans d'action pour corriger les principales difficultés mentionnées ci-dessus. Les plans d'action sont centrés sur : (i) la communication, (ii) l'attention des employés envers les clients, (iii) l'amélioration des relations avec les agents, et (iv) le site web.

Un sondage de suivi sur la satisfaction des clients sera effectué en 2018.

Outre le sondage sur la satisfaction des clients, l'Administration continuera de rencontrer ses principaux usagers afin d'assurer la transparence des opérations de pilotage et recueillir des commentaires constructifs sur la prestation des services. Par exemple, les retards aux navires dus au manque de pilotes étant un facteur majeur d'insatisfaction des clients, l'Administration a été proactive et a travaillé avec les clients pour élaborer des stratégies de mise à l'ancre des navires afin de réduire les frais supplémentaires lorsque ce type de retard est inévitable.

Principaux indicateurs de rendement

Pour atteindre cet objectif, l'Administration doit obtenir au sondage de suivi un degré de satisfaction des clients supérieur à ce qu'il était lors du premier sondage.

Explication de l'objectif

Maintenant qu'elle connaît les facteurs d'insatisfaction de ses clients, l'Administration sera en mesure d'axer son attention et ses efforts sur les questions opérationnelles qui leur importent le plus. Les éléments du plan d'action sont tous réalisables sans qu'il soit nécessaire d'investir d'importantes ressources financières ou humaines pour obtenir le résultat voulu.

(6) Modernisation

Description de l'objectif

L'Administration est en voie d'améliorer son système de répartition et de facturation pour la saison de navigation 2017. Parallèlement à l'amélioration du système, elle examine ses processus actuels dans le but de mieux répondre à ses besoins et à ceux de ses clients, et d'assurer l'utilisation optimale de ses ressources.

L'Administration a participé aux stades du développement et de la configuration et entreprendra la phase des essais en octobre 2016. La formation des utilisateurs est prévue en mars 2017 de façon à ce que la mise en application puisse se faire au début de la saison de navigation 2017.

Résultats attendus

La modernisation du système de répartition et de facturation permettra à l'Administration d'offrir aux Canadiens un système de transport maritime économique et efficace sur les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

La direction a élaboré un calendrier illustrant les échéanciers et les objectifs, de même que les responsables et les principaux collaborateurs des différentes étapes. Elle tient périodiquement des réunions avec le fournisseur pour discuter des progrès et identifier les problèmes et les plans d'action pour les résoudre.

La direction a analysé différents processus du système avec de l'Administration de pilotage du Pacifique et l'Administration de pilotage des Laurentides, qui utilisent actuellement le même système, afin de relever les améliorations à apporter et les possibilités de modification aux processus actuels du système. L'Administration et les autres administrations de pilotage envisagent de standardiser les processus afin d'en arriver à un système le plus efficace possible. Elle a demandé la participation de différents utilisateurs afin de connaître leurs préoccupations quant aux limites du système actuel, de sorte que celles-ci pourront être correctement traitées.

La direction s'assurera que les documents de formation appropriés sont élaborés aux fins de référence et de formation des nouveaux employés. De concert avec le fournisseur, la direction s'assurera que la formation est adaptée aux besoins des différents utilisateurs.

Principaux indicateurs de rendement

Cet objectif sera entièrement atteint si les améliorations du système sont terminées avant le début de la saison de navigation 2017. Autre indicateur : si les utilisateurs estiment que le système et les processus sont plus efficaces, que le système est plus facile à utiliser que la version précédente, et que leurs préoccupations ont été correctement prises en compte dans le processus de modernisation.

Explication de l'objectif

Vu que le système de répartition et de facturation est partagé avec la Garde côtière américaine et ses associations de pilotage, toutes les parties concernées doivent s'entendre sur la

configuration et l'échéancier de mise en service. La configuration, la conception du processus et l'échéancier de mise en service seront en majeure partie gérés par l'Administration puisque ses utilisateurs sont considérés comme les spécialistes du système. L'échéancier proposé est approprié au volume de travail et le fournisseur est d'accord avec cet échéancier.

(7) Examen spécial

Description de l'objectif

Conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Vérificateur général du Canada doit effectuer un examen spécial des méthodes de gestion et des systèmes de contrôle et d'information en matière de finance et de gestion utilisés par l'Administration. Les alinéas 131(1)(b) et 131(2)(a) et (c) de la LGFP exigent que l'Administration maintienne ces moyens de contrôle de façon à garantir, dans la mesure du possible, que les exigences qui suivent sont satisfaites :

- les actifs de l'Administration sont protégés et contrôlés;
- les ressources financières, humaines et matérielles de l'Administration sont gérées de manière économique et efficiente;
- les activités de l'Administration sont effectuées avec efficacité.

Le prochain examen spécial aura lieu en 2017 et le rapport devrait être publié en 2018. Les auditeurs ont commencé le travail préliminaire en septembre 2016. L'Administration a pour objectif d'obtenir un rapport sans réserves indiquant qu'il n'existe pas de lacune dans ses systèmes.

Résultats attendus

Un résultat positif du Vérificateur général du Canada rassurera les Canadiens que l'Administration offre aux Canadiens un système de transport maritime sécuritaire, efficace et propre sur les Grands Lacs.

Stratégies pour atteindre cet objectif

La direction révisera les résultats du rapport d'examen spécial que le Vérificateur général du Canada a publié en 2007. Elle continuera de centrer son attention sur des contrôles adéquats, d'exploiter le processus de GRE et d'évaluer ses mesures de contrôle existantes. Elle mettra également à profit les recommandations, le cas échéant, contenues dans la lettre du Vérificateur général qui fait suite à la vérification des états financiers, de même que toute recommandation des rapports de vérification interne.

Principaux indicateurs de rendement

Cet objectif sera entièrement atteint si le rapport du prochain examen spécial par le Vérificateur général du Canada ne révèle pas de lacune importante.

Explication de l'objectif

En avril 2008, le Vérificateur général du Canada avait remis son rapport d'examen spécial au Conseil d'administration. Dans ce rapport, il avait identifié une lacune importante dans le système de dispenses de pilotage obligatoire pour les navires canadiens. Il indiquait aussi qu'il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportent aucune autre lacune importante. Par suite de consultations avec les armateurs et les pilotes canadiens et grâce à leur collaboration et leurs commentaires, de même qu'au soutien de la Sécurité maritime de Transports Canada, l'Administration a corrigé cette lacune en modifiant le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* en 2011. Par ces modifications, le système de dispenses a été aboli et remplacé

le 1^{er} janvier 2013 par un programme de certificats de pilotage délivrés par l'Administration, ce qui corrige entièrement la lacune importante relevée par le Vérificateur général.

Avant 2008, le Vérificateur général du Canada avait effectué trois autres examens spéciaux, les rapports suite à ces examens ne relevaient pas de lacune importante.

Les plus récents rapports d'audit interne indiquent que le système de contrôle interne est bien conçu et, mis à part quelques exceptions, est appliqué efficacement. Ainsi, l'Administration a bon espoir que le prochain rapport d'examen spécial du Vérificateur général ne contiendra pas de lacunes importantes, vu les résultats obtenus à ce chapitre dans le passé.

6. IMPÉRATIFS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

6.1 SOMMAIRE

Tel que cela est énoncé dans son mandat, sa mission et sa vision, son évaluation des risques d'entreprise, ses objectifs et ses stratégies, la fourniture de services de pilotage de façon sécuritaire constitue le cœur de la mentalité opérationnelle et administrative de l'Administration.

En plus de son engagement envers son programme de formation à long terme des pilotes, son programme de formation des apprentis pilotes et ses autres stratégies en matière de sécurité discutées à la section 5 (1) *Mettre l'accent sur la fourniture d'un service de pilotage économique, sécuritaire et fiable*, l'Administration participe activement à différentes initiatives et associations conjointes afin de rester au courant des préoccupations émergentes et des pratiques exemplaires en matière de sécurité.

En participant à la conférence biennale de l'*Association internationale des pilotes maritimes*, l'Administration a l'occasion d'interagir avec des administrations de pilotage du monde entier pour discuter de 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'Administration tire profit de son interaction avec l'*Association canadienne des pilotes maritimes*.

Afin de mettre l'accent sur la sécurité du pilotage dans la région des Grands Lacs, l'Administration est un membre actif du Comité de sécurité de la Voie maritime, auquel siègent des représentants de la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, de la *U.S. St. Lawrence Seaway Development Corporation*, de la Garde côtière américaine et des associations de pilotage américaines.

En consultation avec l'Association canadienne des pilotes maritimes, le Bureau de la sécurité des transports et les corporations de pilotes des Grands Lacs, l'Administration a formalisé en 2015 un protocole suite à un incident. Depuis son entrée en vigueur, ce protocole a été suivi lors des enquêtes suivant les incidents.

6.2 SIGNALEMENT DES INCIDENTS

Les données historiques sur les incidents se retrouvent aux tableaux 1-1, Incident majeur, et 1-2, Incidents maritimes, de l'article 5 (1) *Mettre l'accent sur la fourniture d'un service de pilotage économique, sécuritaire et fiable*.

6.3 PROTOCOLE

L'Administration ne possède pas de bateaux-pilotes. Les services de bateau-pilote sont donnés à contrat à des entrepreneurs de tierce partie ou assurés en vertu du Protocole d'arrangement

avec les administrations de pilotage américaines. Les exigences en matière de pratiques de sécurité et les plans d'entretien sont stipulés soit dans la demande de proposition et le contrat, soit dans le Protocole d'arrangement.

En ce qui a trait aux autres contrats comprenant des éléments de sécurité pour les pilotes, les éléments ont été clairement définis dans les exigences obligatoires de la demande de proposition et dans les contrats signés. Cela comprend les contrats de service pour le transfert des pilotes et les contrats de transport terrestre.

7. RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

L'Administration est une société d'État qui jouit d'un quasi-monopole en ce qui concerne les services de pilotage. En conséquence, il est 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. Ces deux derniers sont représentés au Conseil d'administration. Même avec leurs représentants au Conseil, l'industrie est également sous la responsabilité de la Fédération maritime du Canada, de l'Association des armateurs canadiens et de la Chambre de commerce maritime, tandis que les intérêts des pilotes sont sous la responsabilité des quatre corporations de pilotes (identifiées à l'article 8.2, *Relations de travail et conventions collectives*), de la Guilde de la marine marchande du Canada et de l'Association des pilotes maritimes du Canada. Pour ce qui est du Gouvernement, il comprend un bon nombre d'intervenants, dont le ministre des Transports et beaucoup de ses fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'OTC, et des organismes centraux.

Les trois principaux groupes d'intervenants doivent être consultés et appuyer les décisions de l'Administration car ils peuvent demander une révision par l'OTC si un problème n'est pas réglé à leur satisfaction. On préfère les solutions de compromis à celles législatives lorsque cela est possible puisque les compromis ne font que des gagnants. L'Administration doit gérer les attentes potentiellement différentes de chacun des intervenants. Il n'est pas facile d'établir un équilibre approprié tout en respectant les objectifs de l'Administration.

En plus des trois principaux intervenants, d'autres parties sont intéressées par la sécurité, l'efficacité et l'efficacité 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.)
- les organismes de pilotage des États-Unis
- les havres et ports dans la région dont l'Administration est chargée
- les groupes environnementalistes
- les plaisanciers
- les simples citoyens qui résident dans la région dont l'Administration est chargée.

Stratégies

L'Administration 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 formuler des commentaires sur sa planification et ses activités. Il est essentiel que les différends avec les intervenants, notamment les pilotes, soient résolus. Toutefois, l'Administration n'acceptera jamais de mettre en péril la sécurité des navires ou de l'environnement pour régler un différend avec un tiers.

Au cours d'une année donnée, l'Administration rencontre officiellement la Fédération maritime du Canada, l'Association des armateurs canadiens et la Chambre de commerce maritime pour discuter des sujets d'actualité, des préoccupations communes et des propositions de modifications tarifaires. On discute également des questions opérationnelles durant la saison de navigation. En préparation de l'ouverture et de la fermeture d'une saison de navigation, ces intervenants sont consultés et informés des conséquences potentielles sur les services de pilotage.

Pour ce qui est de l'interaction avec les pilotes, l'Administration tient une réunion officielle avec les présidents des corporations de pilotes au début de chaque saison de navigation. Les communications avec les représentants syndicaux des pilotes s'échelonnent sur toute la saison de navigation, alors que l'on discute des règles de travail et d'autres questions de relations de travail. On estime que les stratégies sont efficaces puisqu'il n'y a pas ou peu de griefs jusqu'à présent en 2016.

L'Administration 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 but d'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'Administration visite différents ports et havres canadiens et américains durant l'année pour discuter des services de pilotage. Par exemple, avec l'Association de pilotage américaine, elle a tenu des discussions avec l'administration portuaire et les agents de Thunder Bay pour discuter des services de pilotage et répondre à leurs préoccupations.

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

8. RESSOURCES HUMAINES

8.1 PERSONNEL

Au 1^{er} janvier 2017, on prévoit que le personnel de l'Administration sera composé ainsi qu'il suit (en équivalent temps plein) :

- 3,0 cadres supérieurs
- 5,0 employés non syndiqués
- 2,5 employés de bureau syndiqués
- 9,0 répartiteurs syndiqués
- 57,0 pilotes syndiqués
- 3,0 apprentis pilotes syndiqués

Voir l'organigramme de l'Administration illustré précédemment.

L'âge moyen des pilotes à temps plein est de 55 ans. L'âge moyen des pilotes à temps partiel, tous des pilotes à la retraite, est de 64 ans.

8.2 RELATIONS DE TRAVAIL ET CONVENTIONS COLLECTIVES

En ce qui a trait au personnel syndiqué, le tableau qui suit contient les noms des unités de négociation, les dates d'expiration des conventions collectives et le nombre d'employés par syndicat.

Unité de négociation	Type et nombre d'employés	Date d'expiration de la convention collective en vigueur
Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent	16 pilotes à temps plein 4 apprentis pilotes 1 pilote à temps partiel	31 mars 2017
<i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>	6 pilotes à temps plein 0 apprenti pilote 3 pilotes à temps partiel	31 mars 2017
<i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>	6 pilotes à temps plein 0 apprenti pilote 0 pilote à temps partiel	31 mars 2017
<i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>	24 pilotes à temps plein 1 apprenti pilote 2 pilotes à temps partiel	31 mars 2017
Alliance de la fonction publique du Canada	8 répartiteurs à temps plein 2 répartiteurs à temps partiel 2 employés de bureau à temps plein 1 employé de bureau à temps partiel	30 juin 2016

Principaux enjeux de gestion des ressources humaines et stratégies de négociation

Autre que les attentes salariales, il n'y a présentement pas de problème de gestion des ressources humaines pouvant entraîner des conséquences financières majeures pour l'Administration. En vue de la prochaine ronde de négociation qui est prévue en 2017, l'Administration commencera dès le milieu de 2016 à préparer une stratégie visant à limiter les coûts de la rémunération et à étudier les possibilités de compromis.

Dans le cadre des négociations de renouvellement des conventions collectives et de modifications aux conditions d'emploi de tout le personnel en 2012 et 2013, l'accumulation des indemnités de départ n'est désormais plus possible, et ce, pour tous les groupes d'employés. En raison de restrictions de trésorerie, les indemnités de départ n'ont pas été versées aux pilotes à ce moment-là. Par conséquent, ces employés recevront leur indemnité de départ à leur cessation d'emploi selon leur salaire en vigueur ce moment.

8.3 RÉMUNÉRATION

Recrutement d'apprentis pilotes

Vu le grand nombre de demandes reçues pour les postes d'apprentis pilotes affichés à la fin de 2015 et au début de 2016, l'Administration est convaincue que le programme de rémunération des pilotes n'est pas un sujet de préoccupation immédiate du point de vue du recrutement.

Recrutement de répartiteurs, d'employés de bureau et de cadres

Il y a un bon bassin de candidats qualifiés pour ces postes dans la région de Cornwall. La rémunération et les conditions de travail pour ces postes sont hautement concurrentielles avec celles du secteur privé à Cornwall et dans la région avoisinante. L'Administration ne voit donc pas de problèmes de recrutement.

Maintien des effectifs

L'Administration n'a pas de problèmes de maintien des effectifs en raison de son programme de rémunération. Les statistiques sont encore meilleures pour ce qui est des répartiteurs, des employés de bureau et des cadres, où on n'a enregistré aucun départ volontaire.

Stratégie de limitation des coûts de la rémunération

L'Administration vient tout juste de commencer à élaborer sa stratégie de négociation collective avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, elle portera une attention particulière aux résultats des négociations chez les autres administrations de pilotage afin d'évaluer les réactions aux augmentations salariales. Un exercice similaire sera réalisé avec les quatre unités de négociation des pilotes à partir du premier trimestre de 2017.

Congés de maladie et régime de prestations d'invalidité à court terme

L'Administration n'a pas de régime spécifique de prestations d'invalidité à court terme pour les employés. Ceux-ci, qu'ils soient syndiqués ou non, ont droit à 1,25 jour de congé de maladie par mois de service continu. Il n'y a pas de maximum de congés accumulés à ce chapitre.

8.4 FORMATION DES PILOTES

Formation annuelle des pilotes

L'Administration exige que les pilotes reçoivent tous les cinq ans une formation sur simulateur. Cette formation est dispensée par le Centre de simulation et d'expertise maritime à Québec. Pendant la période de planification, en moyenne 20 pilotes ou apprentis pilotes par année prendront part à cette formation d'une semaine. Il en coûtera annuellement à l'Administration environ 175 000\$, y compris les salaires et les frais de déplacement. À partir de 2016, une formation ponctuelle sur simulateur sera offerte à des pilotes en particulier selon les besoins. Ce type de formation devrait coûter environ 20 000 \$ par année.

L'Administration organise également une formation annuelle sur les UPAP. Le coût annuel moyen de cette formation s'élève à environ à 25 000 \$.

Formation des apprentis pilotes

Au terme de la saison 2016, l'Administration prévoit avoir dix apprentis pilotes en formation (comparativement à deux en 2015). Cette formation comprend l'étude théorique, la formation pratique à bord de navires et la formation sur simulateur. Les frais encourus pour faire d'un officier de navigation un pilote breveté comprennent le salaire, les avantages sociaux, les frais de déplacement et la rémunération des pilotes qui assurent le mentorat et l'évaluation. Le coût total moyen s'élève à près de 20 000 \$ par mois par pilote. Selon la circonscription et l'expérience de navigation sur les Grands Lacs de l'apprenti, la période 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
Lac Ontario	6 à 12 mois
Circonscription internationale n° 2	6 à 12 mois
Circonscription internationale n° 3	6 à 12 mois
Port de Churchill	1 mois (un pilote du lac Ontario)

8.5 HARMONISATION AVEC LE RÉGIME DE PENSIONS DU CANADA

Indemnités de départ volontaire

Depuis 2013, l'Administration a supprimé l'accumulation des indemnités de départ des avantages sociaux contenus dans les conventions collectives de tous les employés. En raison des contraintes de trésorerie, seuls les pilotes profitent encore d'indemnités de retraite et de départ devant être versés lors de la cessation d'emploi. Le montant de l'indemnité est gelé et sera rajusté uniquement en fonction du salaire effectif au moment de la cessation d'emploi.

Régime de retraite

Tous les employés de l'Administration participent au Régime de retraite de la fonction publique (le Régime). C'est un régime à prestations déterminées offrant des prestations fondées sur le nombre d'années de service et sur le salaire moyen en fin de carrière.

L'Administration ne reçoit pas d'information sur la situation du Régime ni sur les cotisations qu'elle doit verser, elle n'a donc pas en main suffisamment d'information pour le prendre en compte à titre de régime à prestations déterminées. Par conséquent, elle comptabilise sa participation comme si le Régime était à cotisations déterminées. Tout surplus ou déficit du Régime peut avoir une incidence sur les cotisations futures de l'Administration; celles-ci seraient communiquées au gouvernement du Canada par le biais du ratio du taux de cotisation.

Les cotisations de l'employeur au Régime en 2016 sont communiquées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour les sociétés d'État. Les taux de 2016 ont été maintenus uniformes pendant la période de planification.

Autres régimes d'épargne retraite

L'Administration n'offre aucun autre régime d'épargne retraite à ses employés.

8.6 ENGAGEMENT DU PERSONNEL

À l'automne 2015, l'Administration a réalisé un sondage sur l'engagement des employés. Même s'il ne semblait pas exister de problème de moral ou de manque d'engagement chez les employés, l'Administration a estimé qu'il était important d'entreprendre cette initiative. L'évolution des besoins chez nos clients, l'augmentation des exigences du gouvernement fédéral et les changements importants au sein de nos ressources humaines ont fait qu'il fallait centrer notre attention sur nos employés. À cette fin, l'Administration désirait recueillir leurs commentaires, estimant que les résultats du sondage lui donneraient des renseignements précieux sur les obstacles au rendement auxquels font face les employés. L'objectif était d'élaborer par la suite des solutions qui permettraient à chaque employé de réaliser son plein potentiel et de créer un milieu de travail positif qui favoriserait un travail optimal à tous les jours.

Le taux de réponse des employés a été de 82 %. Le thème principal qui en est ressorti était que l'Administration ne répondait pas aux attentes des employés en matière de communication. Celle-ci a depuis amélioré la qualité, la rapidité et les moyens de communication afin de garder les employés au courant des enjeux de l'organisation et de l'industrie.

8.7 PLANIFICATION DE LA RELÈVE

L'Administration a identifié au sein de son organisation trois postes clés qui doivent être occupés par des individus efficaces et efficients si on veut assurer le succès à long terme de l'entreprise : le DG, le DF et le directeur de l'exploitation doivent être des personnes expérimentées et qualifiées. L'Administration a dû faire face à de nombreuses rationalisations et coupures de dépenses dans les 25 dernières années. Auparavant, la structure était telle que des candidats d'expérience et qualifiés étaient disponibles pour prendre la relève des cadres supérieurs. Aujourd'hui, les postes de cadres inférieurs n'existent plus ou ont été transférés à d'autres fonctions, de sorte qu'il n'y a plus dans l'organisation de personnes qualifiées pour assumer les fonctions de DF ou de directeur de l'exploitation. Un nouveau DF a été embauché en octobre 2013, un nouveau directeur de l'exploitation a été embauché en septembre 2014 et le DG sera admissible à sa retraite dans les deux prochaines années.

Il est possible que le DF ou le directeur de l'exploitation actuels aient les qualifications nécessaires pour assumer le rôle de DG dans un avenir proche, mais il pourrait s'avérer difficile pour l'un ou

l'autre d'acquérir une expérience suffisante dans certains aspects de l'entreprise en si peu de temps.

Stratégies

L'Administration a élaboré un plan d'orientation et de développement à l'intention du DF et du directeur de l'exploitation. De plus, leur rendement sera évalué en fonction d'objectifs spécifiques afin de mesurer leur progression.

S'il advenait que le DF ou le directeur de l'exploitation doive être remplacé, l'Administration continuera de demander l'aide d'une agence de recrutement pour effectuer des recherches à l'externe.

Pour le DG, le Conseil a élaboré une stratégie de relève qui tient compte à la fois des candidats à l'interne et des recherches à l'externe. De plus, dans le cadre du processus avec le comité de sélection, il avisera le Bureau du Conseil privé du départ à la retraite du DG.

Les trois cadres supérieurs doivent voyager séparément pour éviter le risque que les trois ne soient blessés dans un même événement.

9. INSTRUCTIONS GOUVERNEMENTALES

L'Administration pourrait recevoir une directive en vertu de la LGFP (art. 89.8 et/ou 89.9) l'obligeant à demander l'approbation de son mandat de négociation avec un ou plusieurs de ses syndicats ou l'approbation des conditions d'emploi des employés non syndiqués qui n'ont pas été nommés par le GEC. L'Administration n'a toutefois pas reçu de telle instruction.

De plus, la LGFP (art. 89) accorde au GEC le pouvoir, sur recommandation du ministre des Transports, d'émettre une instruction à l'Administration, qui est une société d'État, s'il estime qu'il est d'intérêt public de le faire.

9.1 DIRECTIVE SUR LES RETRAITES

Les employés admissibles de l'Administration sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique, un régime à prestations déterminées établi par la législation et parrainé par le gouvernement du Canada.

9.2 DIRECTIVE SUR LES DÉPENSES DE VOYAGES, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS

En juillet 2015, l'Administration a reçu une directive (P.C. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la LGFP lui imposant d'harmoniser ses politiques, directives et pratiques sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du trésor en matière de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, de façon à satisfaire à ses obligations légales, et d'en faire rapport dans son prochain Plan d'entreprise.

À sa réunion de février 2016, le Conseil d'administration a approuvé une directive sur les voyages et l'accueil révisée de façon à être conforme à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Gouvernement. Afin d'assurer la transparence et la communication avec le public, une copie de la directive révisée est affichée à l'adresse http://www.glpa-apgl.com/Politiques_f.asp sur le site web de l'Administration.

Pour se conformer aux mesures de divulgation proactive des dépenses de voyages et d'accueil, l'Administration inscrit depuis mars 2016 dans ses rapports financiers trimestriels les dépenses de voyages et d'accueil du Conseil d'administration et du directeur général. Ces rapports sont

disponibles à l'adresse http://www.gipa-apgl.com/QuartFinReports_f.asp sur le site web de l'Administration. Pour se conformer à l'exigence du Conseil du trésor contenue dans sa *Directive sur les dépenses de voyages, de conférences et d'événements* voulant que les dépenses annuelles totales de voyages, d'accueil et de conférences soient divulguées, l'Administration inscrira ces informations dans son Rapport annuel de 2016.

Les dépenses annuelles budgétées en matière de voyages, d'accueil et de conférences pendant la période de planification se trouvent à l'annexe 3.

10. APPUI AUX POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

10.1 AVIS DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE SUR LA SÉCURITÉ

En janvier 2016, l'Administration a reçu l'Avis de mise en œuvre de la politique sur la sécurité n° 2015-01 du Conseil du trésor traitant des mesures prioritaires de sécurité des TI. L'avis portait sur trois mesures de gestion de la sécurité qui doivent être renforcées : les correctifs de systèmes d'exploitation et d'applications; la mise en vigueur des privilèges des gestionnaires et des administrateurs; et le renforcement des systèmes d'information. L'objectif est de réduire au minimum les intrusions ou les répercussions sur les réseaux lorsqu'une intrusion se produit. L'Administration a retenu les services d'une tierce partie indépendante pour effectuer une vérification de sa sécurité informatique et une analyse détaillée de son réseau actuel. Elle en est à étudier les résultats et prévoit élaborer, au besoin, un plan d'action et des politiques pour remédier à toute faiblesse.

Lors de sa réunion du mois d'août, le Conseil d'administration a bénéficié d'un atelier sur les conditions actuelles et les enjeux futurs en matière de cybersécurité et les risques et répercussions qui y sont associés, sur les pratiques exemplaires de cybergouvernance, et sur les indicateurs de rendement en cybersécurité. À la suite de cet atelier, le Conseil et la direction ont convenu que la cybersécurité fera l'objet d'un examen et de discussions lors des prochaines réunions du Conseil.

10.2 SENSIBILISATION À LA SANTÉ MENTALE

Afin d'appuyer l'initiative du gouvernement du Canada visant la sensibilisation à la santé mentale, l'Administration prévoit élaborer vers la fin de 2016 un plan d'action qui favorisera les conversations ouvertes et honnêtes en milieu de travail, afin de mettre un terme à la stigmatisation entourant la maladie mentale chez ses employés.

10.3 RESPECT DES AUTRES LOIS ET PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

L'Administration respecte pleinement le *Programme de coordination de l'image de marque*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les ministères compétents surveillent la conformité à ces programmes et lois. L'Administration respecte également tous les règlements énumérés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règlements régissant les sociétés d'État.

11. ÉTATS FINANCIERS

HYPOTHÈSES ADOPTÉES DANS L'ÉLABORATION DU PLAN D'ENTREPRISE

(1) AFFECTATIONS DE PILOTAGE

En se fondant sur l'évaluation de la direction, l'Administration prévoit 7 094 affectations de pilotage en 2016, soit une diminution de 1,0 % du trafic par rapport à 2015. Elle prévoit aussi

7 000 affectations en 2017 et 2018 puis 6 700 affectations par année pendant le reste de la période de planification. Les nombres d'affectations prévus correspondent aux moyennes quinquennales.

NOMBRE D'FFECTATIONS DE PILOTAGE DEPUIS 2004

Nombre d'année	Année	Nombre d'affectations	Variation par rapport à l'année précédente	Nombre d'année avec plus de 10% de variation	Nombre moyen d'affectation pendant les 5 dernières années	Nombre moyen d'affectation pendant les 10 dernières années
1	2004	6 398	12%	X	6 847	7 162
2	2005	6 443	1%		6 415	7 197
3	2006	7 331	14%	X	6 498	7 240
4	2007	7 177	-2%		6 617	7 238
5	2008	5 989	-17%	X	6 668	6 929
6	2009	4 468	-25%	X	6 282	6 565
7	2010	6 059	36%	X	6 205	6 310
8	2011	6 389	5%		6 016	6 257
9	2012	6 358	0%		5 853	6 235
10	2013	6 403	1%		5 935	6 302
11	2014	7 462	17%	X	6 534	6 408
12	2015	7 166	-4%		6 756	6 480
13	2016	Prévision	7 094	-1%	6 897	6 457
14	2017	Prévision	7 000	-1%	7 025	6 439

(2) TARIFS DE PILOTAGE

Pendant la période de planification 2016-2020, l'Administration prévoit les hausses tarifaires générales et les rajustements au droit supplémentaire suivants afin de respecter son mandat d'autonomie financière.

(3) INFLATION GÉNÉRALE

À l'exclusion des salaires et sauf indication contraire, les prévisions ont été réalisées selon l'hypothèse que le taux d'inflation (coût de la vie) sera de 2 % au cours de chaque année de la période de planification.

(4) NOMBRE D'EMPLOYÉS

Pilotes

L'Administration prévoit les départs et les embauches correspondantes selon le tableau de l'annexe 2 *Nombre de pilotes*.

Personnel de direction

Le seul changement consiste en l'élimination d'un poste à temps partiel à partir de 2017. Ainsi, le nombre d'employés sera de sept pendant la période de planification.

(5) AUGMENTATIONS SALARIALES

Toutes les conventions collectives des pilotes, des répartiteurs et du personnel de bureau de l'Administration sont ou seront expirées avant le début de la saison de navigation 2017.

(6) BATEAUX-PILOTES

L'Administration passe des contrats pour les services de bateaux-pilotes à Port Weller et à Port Colborne. Ces contrats ont été attribués en vertu d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert lancé en 2015 et sont en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2018, avec une option pour la saison 2019. Les frais afférents aux deux bateaux-pilotes, y compris les équipages, sont semi-variables : ils comportent un coût mensuel minimum fixe et un coût pour chaque transport de pilote. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pendant le reste de la période de planification.

L'Administration maintient sa stratégie de passer des contrats pour les services de bateaux-pilotes dans le canal Welland vu que l'investissement dans des bateaux-pilotes, l'armement en personnel et les frais d'entretien ne seraient pas avantageux sur le plan financier. Il n'est donc pas prévu de revoir la stratégie actuelle dans un avenir proche.

(7) TRANSPORT TERRESTRE

Dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert au début de la saison de navigation 2016, le contrat pour les services de transport terrestre pour le déplacement des pilotes entre Saint-Lambert et Beauharnois (Québec), et Cornwall a été attribué et restera en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2017, avec une option pour 2018. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pendant le reste de la période de planification.

Le contrat pour les services de transport terrestre pour le déplacement des pilotes entre Cornwall (Ontario), l'écluse Snell (États-Unis), Saint-Lambert (Québec) et Cap Vincent (New York) a été attribué en 2015 par suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert. Le contrat est en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2017, avec une option pour la saison 2018. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pendant le reste de la période de planification.

Le contrat pour les services de transport terrestre pour le déplacement des pilotes dans le secteur du canal Welland a été attribué en 2015 par suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert. Le contrat est en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2016, avec une option pour la saison 2017. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pendant le reste de la période de planification.

Le coût de ces services est directement lié au nombre d'affectations et varie en conséquence.

(8) SERVICES DE TRANSFERT DES PILOTES

En 2015, l'Administration a dû négocier des contrats avec des tiers pour les services de transfert des pilotes aux écluses de Saint-Lambert et de Beauharnois, de même qu'à l'écluse 7 dans le canal Welland. Les contrats ont été attribués pour 2016 et 2017 par suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert lancé au début de la saison 2016. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pendant le reste de la période de planification.

(9) BAIL

En janvier 2014, l'Administration a renégocié le bail visant les bureaux de son siège social pour une période de dix ans, qui viendra donc à expiration le 31 janvier 2024. En vertu du nouveau bail, des augmentations annuelles selon l'indice canadien des prix à la consommation

s'appliqueront à partir de 2015. Le propriétaire est la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent.

(10) SOUTIEN INFORMATIQUE

L'Administration a conclu une entente visant le soutien informatique du système de répartition, facturation et comptes à recevoir, de même que pour l'hébergement de son site Web et de sa base de données. Le contrat stipule l'augmentation annuelle.

ÉTAT DES RÉSULTATS ET RÉSULTAT ÉTENDU
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de \$)

	RÉEL 2015	PRÉVISION 2016	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
PRODUITS							
DROITS DE PILOTAGE	25 056 \$	26 116 \$	27 288 \$	27 981 \$	27 458 \$	28 139 \$	28 692 \$
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	304	89	-	-	-	-	-
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	194	40	20	30	30	50	60
TOTAL	25 554 \$	26 245 \$	27 308 \$	28 011 \$	27 488 \$	28 189 \$	28 752 \$
EXPENSES							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	18 131 \$	19 061 \$	18 680 \$	18 664 \$	18 619 \$	19 600 \$	19 732 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	2 575	2 682	2 616	2 653	2 612	2 621	2 652
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 289	1 294	1 305	1 322	1 331	1 359	1 377
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	1 215	1 286	1 078	1 105	1 084	1 111	1 147
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	946	1 003	1 043	1 052	1 068	1 083	1 099
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	355	399	298	304	309	316	322
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	352	175	215	237	227	220	218
AMORTISSEMENT	245	259	407	427	427	439	443
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	283	296	307	313	360	368	374
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	244	301	298	304	297	303	309
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	143	245	267	272	273	277	243
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	100	115	107	107	110	112	114
COMMUNICATIONS	88	106	106	109	111	113	115
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	17	17	37	34	23	24	24
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	24	19	12	7	24
TOTAL	25 983 \$	27 239 \$	26 788 \$	26 922 \$	26 863 \$	27 953 \$	28 193 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(429) \$	(994) \$	520 \$	1 089 \$	625 \$	236 \$	559 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	77	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(352) \$	(994) \$	520 \$	1 089 \$	625 \$	236 \$	559 \$

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

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

	RÉEL 2015	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	5 082 \$	4 253 \$	3 890 \$	4 951 \$	4 097 \$	3 298 \$	3 718 \$
PLACEMENTS	2 097	3 000	3 000	2 500	3 800	4 500	4 800
CRÉANCES	3 064	3 000	3 200	3 300	3 200	3 300	3 400
FRAIS PAYÉS D'AVANCES	40	50	50	50	50	50	50
	10 283	10 303 \$	10 140 \$	10 801 \$	11 147 \$	11 148 \$	11 968 \$
À LONG TERME							
CRÉANCES À LONG TERME	345	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	356	334	970	791	568	337	885
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	225	339	521	393	259	121	300
	926	673	1 491	1 184	827	458	1 185
TOTAL DE L'ACTIF	11 209 \$	10 976 \$	11 631 \$	11 985 \$	11 974 \$	11 606 \$	13 153 \$
PASSIF							
À COURT TERME							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	7 857 \$	8 796 \$	8 247 \$	7 909 \$	7 528 \$	7 758 \$	8 239 \$
AUTRES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	591	600	612	620	632	650	650
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	326	439	317	216	779	587	295
EMPRUNT	-	-	321	278	284	-	321
	8 774	9 835	9 497	9 023	9 223	8 995	9 505
À LONG TERME							
INDICATIF À LA LOCATION DIFFÉRÉ	62	54	46	38	30	22	14
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	3 153	2 861	2 780	2 805	2 261	1 893	1 817
EMPRUNT	-	-	562	284	-	-	562
	3 215	2 915	3 388	3 127	2 291	1 915	2 393
TOTAL DU PASSIF	11 989	12 750	12 885	12 150	11 514	10 910	11 898
CAPITAUX PROPRES							
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉS (DÉFICIT ACCUMULÉ)	(780)	(1 774)	(1 254)	(165)	460	696	1 255
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	11 209 \$	10 976 \$	11 631 \$	11 985 \$	11 974 \$	11 606 \$	13 153 \$

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

	RÉEL 2015	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
SOLDE AU							
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉS (DÉFICIT ACCUMULÉ) AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(428) \$	(780) \$	(1 774) \$	(1 254) \$	(165) \$	460 \$	696 \$
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'EXERCICE	(352)	(994)	520	1 089	625	236	559
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉS (DÉFICIT ACCUMULÉ) À LA FIN DE L'EXERCICE	(780) \$	(1 774) \$	(1 254) \$	(165) \$	460 \$	696 \$	1 255 \$

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	RÉEL 2015	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(429) \$	(994) \$	520 \$	1 089 \$	625 \$	236 \$	559 \$
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
Avantages du personnel	(21)	(179)	(203)	(76)	19	(560)	(368)
Amortissement	245	259	407	427	427	439	443
Amortissement de l'incitatif à la location différé	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
VARIATIONS DES ÉLÉMENTS HORS CAISSE DU FONDS DE ROULEMENT:							
Diminution (augmentation) des créances	1 457	64	(200)	(100)	100	(100)	(100)
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	(2)	(10)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	(1 095)	939	(549)	(338)	(382)	230	481
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	(27)	9	12	8	12	18	-
RENTRÉES DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	120	80	(21)	1 002	793	255	1 007
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENT	(3 225)	(4 364)	(3 000)	(2 500)	(3 800)	(4 500)	(4 800)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENT	6 331	3 806	3 000	3 000	2 500	3 800	4 500
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(242)	(351)	(1 225)	(120)	(70)	(70)	(1 170)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	2 864	(909)	(1 225)	380	(1 370)	(770)	(1 470)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
PRODUITS DE NOUVEL EMPRUNT	-	-	1 100	-	-	-	1 100
REMBOURSEMENT D'EMPRUNT	-	-	(217)	(321)	(278)	(284)	(217)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	-	-	883	(321)	(278)	(284)	883
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE	2 984	(829)	(363)	1 061	(855)	(799)	420
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	2 098	5 082	4 253	3 890	4 951	4 097	3 298
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	5 082 \$	4 253 \$	3 890 \$	4 951 \$	4 097 \$	3 298 \$	3 718 \$

12.

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

	RÉEL 2015	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
CONSTRUCTION EN PROGRÈS							
BÂTIMENT	13 \$	(13) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
MOBILIERS	45 \$	11 \$	- \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	54 \$	35 \$	- \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATION	2 \$	21 \$	838 \$	10 \$	10 \$	10 \$	788 \$
LOGICIELS	154 \$	186 \$	337 \$	30 \$	30 \$	30 \$	352 \$
TOTAL	255 \$	351 \$	1 225 \$	120 \$	70 \$	70 \$	1 170 \$

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations***Amélioration du système de répartition et de facturation***

Comme il a été mentionné précédemment au paragraphe *Progrès technologiques* du *Cadre de gestion des risques d'entreprise* et dans le plan d'entreprise 2016-2020, l'Administration a dépensé des fonds en 2015 et en 2016 pour améliorer son système informatique et migrer de son système actuel de répartition, facturation et comptes à recevoir vers un système basé sur Internet. En plus, elle prévoit d'autres améliorations au système débutant en 2018 pour le restant des années de la période de planification.

Pendant la période de planification, l'Administration prévoit également de dépenser des fonds à partir de 2018 jusqu'en 2021 pour mettre à jour la base de données utilisée pour la formation des pilotes sur simulateur.

Remplacement des unités portables d'aide au pilotage (UPAP)

Comme il a été mentionné précédemment au paragraphe *Unités portables d'aide au pilotage* de la partie *Enjeux stratégiques, environnement*, et tel qu'indiqué dans le plan d'entreprise 2016-2020, les UPAP sont des outils précieux pour aider les pilotes dans leurs prises de décision relativement à la navigation. L'Administration considère l'UPAP 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 de cinq ans des UPAP actuels prend fin en 2016. Étant donné que l'Administration est toujours dans le cadre d'un processus d'appel d'offres concurrentiel, un coût en capital a été budgété en 2017. Les nouveaux UPAP n'entreront en service qu'au début de la saison de navigation 2017.

Postes d'attente des pilotes

L'Administration est propriétaire de l'édifice abritant le poste d'attente des pilotes à l'écluse de Saint-Lambert et locataire de roulotte aux écluses de Beauharnois et à l'écluse 7 du canal Welland. Peu d'entretien a été effectué sur ces immeubles depuis 1994. Tel que prévu au Plan d'entreprise 2016-2020, l'Administration a reconfiguré et rénové complètement l'intérieur de l'édifice abritant le poste d'attente des pilotes à Saint-Lambert.

À Beauharnois, les pilotes tolèrent des locaux inadaptés tenant lieu de poste d'attente. Tout comme au poste de Saint-Lambert, il faut dorénavant loger les employés de l'entrepreneur chargé du service de transfert des pilotes. À la fin de 2015, la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, qui est propriétaire du terrain, a avisé l'Administration que la roulotte devait être relocalisée puisqu'elle se trouvait dans une zone de sécurité. Pour répondre à cette demande, l'Administration a dû creuser au nouvel endroit afin de permettre l'installation de la plomberie et des égouts et préparer le site. Après la relocalisation en septembre 2016, l'Administration prévoit acheter en 2017 une structure permanente pour remplacer la roulotte.

En 2018, l'Administration évaluera le poste d'attente des pilotes à l'écluse 7 dans le canal Welland et prévoit de dépenser pour des améliorations locatives.

Autres dépenses en capital

Aucune autre dépense en capital ne constitue des coûts importants pour l'Administration. Tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous sur l'historique de ce type de dépenses, l'Administration était en mode de réduction des coûts sur le plan des dépenses en capital avant 2014. Le report de ces dépenses ne pouvait toutefois être maintenu à ce niveau; il a fallu depuis 2014 rénover les bureaux et remplacer du mobilier et du matériel et il faudra poursuivre en ce sens pendant le reste de la période de planification.

En milliers de dollars	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Construction en cours	13 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Bâtiment	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliers	45	58	2	-	18	-	1
Améliorations locatives	54	53	-	-	3	-	-
Ordinateurs et communication	2	4	1	710	1	6	1
Logiciels	154		14	320	1	6	-
Dépenses totales	268 \$	115 \$	17 \$	1 030 \$	23 \$	12 \$	2 \$
Budget	125 \$	100 \$	20 \$	100 \$	100 \$	70 \$	60 \$
Dépenses en-deç (au-delà) du budget	(143) \$	(15) \$	3 \$	(930) \$	77 \$	58 \$	58 \$

* En 2012, l'Administration avait originalement inscrit les UPAP au budget comme des frais de fonctionnement pour toute la période de planification. Il a été décidé par la suite d'acheter les UPAP. Sans cette dépense, l'Administration aurait été de 30 000 \$ en-deçà du budget.

** En 2015, l'Administration n'avait au départ inscrit au budget que la migration de son système de répartition et de répartition.

Incidences sur la trésorerie et les emprunts

L'Administration prévoit financer l'achat des UPAP par un emprunt à long terme sur quatre ans.

Crédits parlementaires

La *Loi maritime du Canada* a modifié l'article 36.01 de la *Loi sur le pilotage* de sorte qu'il ne peut être accordé à l'Administration aucune somme par voie de crédit parlementaire pour lui permettre d'exécuter ses obligations. L'Administration doit donc maximiser son rendement financier afin d'accroître ses revenus suffisamment pour que des crédits parlementaires ne soient pas nécessaires.

13.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT**ÉTAT DES RÉSULTATS – RÉEL 2015 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS ET PRÉVISIONS 2016 PAR RAPPORT AU BUDGET****ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE (en milliers de \$)**

	PRÉVISION 2015	RÉEL 2015	ÉCART	BUDGET 2016	PRÉVISION 2016	ÉCART	BUDGET 2017
PRODUITS							
DOITS DE PILOTAGE	24 921 \$	25 056 \$	135 \$	25 019 \$	26 116 \$	1 097 \$	\$ 27,288
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	284	304	20	278	89	189 -	-
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	203	194	(9)	73	40	(33)	\$ 20
TOTAL	<u>25 408 \$</u>	<u>25 554 \$</u>	<u>146 \$</u>	<u>25 370 \$</u>	<u>26 245 \$</u>	<u>875 \$</u>	<u>\$ 27,308</u>
EXPENSES							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	17 206 \$	18 131 \$	(925) \$	17 405 \$	19 061 \$	(1 656) \$	\$ 18,680
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	2 400	2 575	(175)	2 361	2 682	(321)	2,616
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 414	1 289	125	1 294	1 294	- \$	1,305
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	1 177	1 215	(38)	1 155	1 286	(131)	1,078
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	965	946	19	1 003	1 003	- \$	1,043
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	355	355	-	359	399	(40)	298
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	278	352	(74)	316	175	141	215
AMORTISSEMENT	244	245	(1)	325	259	66	407
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	303	283	20	285	296	(11)	307
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	279	244	35	446	301	145	298
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	152	143	9	151	245	(94)	267
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	100	100	-	102	115	(13)	107
COMMUNICATIONS	88	88	-	100	106	(6)	106
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	19	17	2	20	17	3	37
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	-	-	-	-	24
TOTAL	<u>24 980 \$</u>	<u>25 983 \$</u>	<u>(1 003) \$</u>	<u>25 322 \$</u>	<u>27 239 \$</u>	<u>(1 917) \$</u>	<u>\$ 26,788</u>
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	428 \$	(429) \$	(857) \$	48 \$	(994) \$	(1 042) \$	\$ 520
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	-	77	77	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	<u>428 \$</u>	<u>(352) \$</u>	<u>(780) \$</u>	<u>48 \$</u>	<u>(994) \$</u>	<u>(1 042) \$</u>	<u>\$ 520</u>

PRINCIPALES HYPOTHÈSES

Voir le paragraphe *Hypothèses adoptées dans l'élaboration du plan d'entreprise* de l'article 11, *États financiers*, pour connaître la liste des principales hypothèses.

SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS EN 2017

Tel que déjà mentionné, les principales dépenses de l'Administration sont sous forme de salaires, d'avantages sociaux, de frais de bateaux-pilotes et d'autres obligations contractuelles. Ainsi, environ 80 % des frais d'exploitation sont relativement fixes pendant une saison de navigation donnée et seulement 20 % sont variables ou semi-variables. Des fluctuations majeures du nombre d'affectations de pilotage ont donc des répercussions importantes sur les résultats financiers.

Avec le nombre d'affectations et le nombre de pilotes prévus pendant la période de planification, l'Administration peut gérer jusqu'à un certain point le surtemps et les primes de productivité des pilotes, de même que les frais de voyages et de transport terrestre, qui peuvent varier dans une certaine mesure avec l'augmentation ou la diminution du trafic. Avec le nombre actuel d'affectations, ces frais variables peuvent représenter jusqu'à 70 % de la hausse ou de la baisse

des recettes provenant du pilotage. Or la hausse ou la baisse de ces recettes aura un impact direct sur l'excédent ou le déficit d'exploitation enregistré par l'Administration.

En appliquant ce raisonnement à la relation entre les revenus et les dépenses d'exploitation prévus en 2017 et en se fondant sur un total de 7 000 affectations, on peut voir que les recettes provenant du pilotage, les dépenses d'exploitation, et l'excédent ou le déficit de l'Administration pourraient varier comme suit :

Variation en pourcentage des recettes de pilotage	Variation des recettes de pilotage	Variation des dépenses d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
+2 %	0,6 M \$	0,5 M \$	0,1 M \$
-2 %	(0,6) M \$	(0,5) M \$	(0,1) M \$
+4 %	1,2 M \$	1,1 M \$	(0,1) M \$
-4 %	(1,2) M \$	(0,9) M \$	(0,3) M \$

* Il est impossible d'effectuer une analyse de sensibilité pour des fluctuations de trafic supérieures à 5 % car les résultats seraient faussés, compte tenu qu'il faudrait réévaluer le nombre de pilotes.

RÉSULTATS RÉELS DE 2015 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2015

Salaires et avantages sociaux des pilotes

L'augmentation de 0,9 million \$ en salaires et avantages sociaux des pilotes est due aux heures supplémentaires qui ont été nécessaires pour effectuer les 7 166 affectations de pilotage, soit une augmentation de 10 %, par les 52,5 pilotes ETP existants, pour qui étaient prévues 6 531 affectations. Étant donné l'échéancier prévu pour produire le Plan d'entreprise, les prévisions sont réalisées en juin, ce qui ne donne que trois mois de chiffres réels.

PRÉVISIONS DE 2016 PAR RAPPORT AU BUDGET DE 2016

Revenus de pilotage

L'Administration prévoit une augmentation de 5,9 % du nombre d'affectations de pilotage, ce qui devrait faire augmenter les revenus de 1,5 million \$. Cette augmentation est toutefois contrebalancée (0,5 million \$) par la variation du ratio de gros navires.

Salaires et avantages sociaux des pilotes

L'augmentation de 1,6 million \$ à ce chapitre est due principalement au besoin d'effectuer les 5,9 % d'assignations additionnelles, lesquelles généreront l'augmentation des revenus mentionnée plus haut, tout en révisant les hypothèses qui ont donné les résultats de 2015, vu que le nombre de pilotes devrait totaliser 52,7 ETP.

14. PLAN D'EMPRUNT ET CADRE D'INVESTISSEMENT

14.1 APPROBATION DES EMPRUNTS

Les activités de financement de l'Administration sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et du paragraphe 127(3) de la LGFP, l'Administration demande au ministre des Finances l'approbation de procéder à une opération d'emprunt, y compris quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Voici les grandes lignes du plan d'emprunt de l'Administration :

14.2 EMPRUNT À COURT TERME À CONSERVER EN 2017

En vertu du paragraphe 127(3) de la LGFP, l'Administration demande l'autorisation du ministère des Finances d'emprunter 3 000 000 \$ en 2017.

Le tableau suivant indique l'usage fait des emprunts à court terme au cours des cinq dernières années.

Année	Montant maximal	Moyenne mensuelle
2012	2 450 000 \$	1 750 000 \$
2013	664 000 \$	450 000 \$
2014	202 000 \$	100 000 \$
2015	- \$	- \$
2016	- \$	- \$

14.3 EMPRUNT À LONG TERME À CONTRACTER EN 2017

En vertu du paragraphe 127(3) de la LGFP, l'Administration demande l'autorisation du ministère des Finances d'emprunter 1 100 000 \$ à long terme en 2017. Cet emprunt à long terme serait d'une durée de quatre ans. Les conditions d'emprunt sont les suivantes :

CRÉANCIER : Banque à charte offrant le plus bas taux de prêt disponible
MONTANT : Jusqu'à 1,1 million \$
TAUX D'INTÉRÊT : Taux préférentiel commercial du créancier ou plus bas taux de prêt disponible
TERME : Maximum de 48 mois
REBOURSEMENT : Paiements mensuels couvrant le capital et les intérêts

14.4 PASSIF ÉVENTUEL

L'Administration ne prévoit pas fournir un passif éventuel sous forme de garanties au cours de 2017.

14.5 CONTEXTE

Marge de crédit

L'Administration envisage le besoin d'utiliser une portion de sa marge de crédit de 3 millions \$ qu'elle a demandée, compte tenu de l'effet sur les flux de trésorerie en 2017 découlant du déficit prévu de 1,0 million \$ en 2016. La marge de crédit serait nécessaire pour financer les dépenses durant la saison morte, jusqu'à ce que l'Administration commence à encaisser des fonds au début de la saison de navigation 2017. La marge de crédit est aussi une partie importante de la stratégie commerciale de l'Administration : compte tenu de la nature saisonnière de ses opérations, une marge de crédit assure que des fonds sont toujours disponibles pour compenser les variations de la trésorerie lors des fluctuations de trafic durant la saison de navigation.

Advenant un tel scénario, l'Administration devrait utiliser sa marge de crédit jusqu'au début de la saison suivante puisque le processus de modification tarifaire n'est ni assez souple ni assez rapide pour permettre à l'Administration de répondre à ses besoins de trésorerie une fois que la diminution de trafic s'est matérialisée.

Pour 2016, le ministre des Finances a approuvé un emprunt de 3 000 000 \$ par l'Administration auprès de son banquier afin de pallier tout manque de liquidité.

Emprunt à long terme

L'Administration prévoit financer l'achat des UPAP par un emprunt à long terme de quatre ans.

14.6 TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAU ET EN COURS

Tel qu'indiqué à l'article 14.5, *Contexte*, la marge de crédit est nécessaire durant la saison morte, jusqu'à ce que l'Administration commence à encaisser des revenus au début de la saison de navigation 2017. Compte tenu de la perte financière prévue à la fin de 2016 et du déficit qui en résultera dans le fonds de roulement, l'Administration prévoit utiliser sa ligne de crédit en avril mais devrait être en mesure de rembourser ce montant au plus tard à la fin juillet 2017. La hausse tarifaire importante prévue pour 2018 permettra de générer un flux de trésorerie positif, l'utilisation de la marge de crédit sera réduite en 2018 puis ne sera plus nécessaire pendant le reste de la période de planification.

L'emprunt à long terme est un besoin ponctuel pour financer l'achat des UPAP. À mesure que le flux de trésorerie s'améliore, l'Administration sera en mesure de financer ce type d'achats à même son fonds de roulement.

Le tableau suivant illustre l'emprunt maximal nécessaire à chaque année de la période de planification. L'emprunt à long terme qui y figure montre l'amortissement de l'emprunt de 1,1 million \$ en 2017.

EMPRUNTS CONTRACTÉS DURANT L'ANNÉE (en millions de dollars)							
	Réel 2015	Estimé 2016	Prévu 2017	Prévu 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021
Découvert bancaire*	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Marge de crédit*	- \$	- \$	1,5 \$	1,0 \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt à court terme*	- \$	- \$	1,5 \$	1,0 \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt à long terme*	- \$	- \$	1,1 \$	0,9 \$	0,7 \$	0,4 \$	0,1 \$
Total	- \$	- \$	2,6 \$	1,9 \$	0,7 \$	0,4 \$	0,1 \$

* Montant maximal durant l'année.

Le tableau suivant illustre les emprunts non remboursés au terme de chaque exercice financier de la période de planification.

EMPRUNTS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE (en millions de dollars)							
	Réel 2015	Estimé 2016	Prévu 2017	Prévu 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021
Découvert bancaire*	NÉANT						
Marge de crédit*	NÉANT						
Emprunt à court terme*	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt à long terme*	- \$	- \$	0,9 \$	0,7 \$	0,4 \$	0,1 \$	- \$
Total	- \$	- \$	0,9 \$	0,7 \$	0,4 \$	0,1 \$	- \$

14.7 STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

En vertu de l'article 37 de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration peut, avec l'approbation du ministre des Finances, placer les fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne.

L'Administration a demandé et reçu officiellement depuis 1996 la permission du ministre des Finances d'investir des sommes pour une période prolongée. Dans le passé, l'Administration investissait les surplus de fonds dans des obligations à court terme, qui rapportent généralement très peu.

L'Administration a consulté son banquier et ses conseillers en placement, qui lui ont fourni une liste d'instruments de placement typiques qu'elle pourrait acheter, sans pratiquement aucun risque, pour maximiser le rendement des placements. Les instruments qu'elle entend acheter à court terme et à long terme (maximum de dix ans) sont les suivants :

- (i) Bons du Trésor, obligations résiduelles et coupons émis par le gouvernement du Canada;
- (ii) Bons du Trésor provinciaux garantis par les gouvernements provinciaux;
- (iii) Obligations municipales garanties par une administration municipale;
- (iv) Tout autre instrument garanti par le gouvernement du Canada, une province du Canada ou une administration municipale qui pourrait être introduit au cours de la période de planification.

Tous les instruments précités sont garantis par le gouvernement fédéral, un gouvernement provincial ou une administration municipale et sont couramment échangés. Ils peuvent donc être remboursés sans pénalité avant leur date d'échéance.

L'Administration entend investir ses fonds excédentaires sur des périodes allant de un à deux ans jusqu'à ce que les prestations de cessation d'emploi des employés aient été versées. Dans la conjoncture économique actuelle, elle estime pouvoir obtenir seulement un rendement ne dépassant pas 1,0%.

Vu que les rentrées de fonds surviennent en grande partie entre septembre et décembre et que des sorties de fonds importantes doivent être prévues pour le mois de janvier suivant, l'Administration ne peut pas investir de façon agressive dans des instruments qui arrivent à maturation après février. À cette fin, elle a négocié un compte d'investissement qui rapporte des intérêts d'au moins 0,45% sur le solde à la fin de chaque mois. Cela permet d'assurer une certaine souplesse en cas de besoin de liquidités.

L'Administration maintient un système de gestion de la trésorerie qui couvre une période de 18 mois. Le système est mis à jour toutes les semaines et permet à l'Administration de minimiser les montants dans les comptes qui ne rapportent pas d'intérêt.

L'Administration demande donc au ministère des Finances la permission de placer les fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne. Cette demande est présentée conformément à l'article 37 de la *Loi sur le pilotage*.

ANNEXE 1 – RAJUSTEMENTS TARIFAIRES/IPC/AFFECTATIONS DE PILOTAGE

Nombre d'années	Année	Description des ajustements de tarifs	Ajustement tarifaire	Droit supplémentaire	Indice des prix à la consommation	Nombre d'affectations	Revenu net (perte) (milliers \$)	Surplus accumulé (Déficit) (milliers \$)
1	1995	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,8%	6 091	1 342	2 918
2	1996	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		2,1%	6 903	1 016	3 934
3	1997	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,3%	7 192	1 210	5 144
4	1998	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,3%	9 085	1 701	6 845
5	1999	Mars 1999 : Réduction de tarifs de 5% dans les circonscriptions canadiennes, représentant une réduction générale de 3%	-3,0%		1,4%	8 108	(353)	6 492
6	2000	Mars 2000 : Maintien de la réduction de tarifs de 5% dans les circonscriptions canadiennes, représentant une réduction générale de 3%	-3,0%		1,8%	8 605	(1 093)	5 399
7	2001	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,6%	6 916	(2 276)	3 123
8	2002	Mars 2002 : Augmentation de 5% dans les circonscriptions de Cornwall et du lac Ontario, représentant une augmentation générale de 3%	3,0%					
	2002	Novembre 2002 : Augmentation de 11% dans la circonscription internationale n° 2 (en amont du canal), représentant une augmentation générale de 1%	1,0%		2,7%	6 581	(1 560)	1 563
9	2003	Mars 2003 : Augmentation de 5% dans les circonscriptions de Cornwall et du lac Ontario, représentant une augmentation générale de 3%	3,0%		2,0%	5 737	(2 639)	(1 076)
	2003	Juillet 2003 : Augmentation générale de 4,5%	4,5%					
10	2004	Avril 2004 : Augmentation générale de 8%	8,0%		2,2%	6 398	(2 082)	(3 158)
	2004	Septembre 2004 : Augmentation générale de 7%	7,0%					
	2005	Avril 2005 : Augmentation générale de 5,5%	5,5%					
11	2005	Juin 2005 : Élimination du calcul du facteur de d'équivalence de la monnaie dans les circonscriptions internationales (No 1, lac Ontario et nos 2 et 3). Ajustement de 17,5%, non considéré comme une augmentation de tarifs	0,0%		2,6%	6 443	(833)	(3 991)
12	2006	Juin 2006 : Augmentation générale de 2,5% et augmentation de 8% pour les navires de classe 1	2,5%		1,7%	7 331	321	(3 670)
13	2007	Janvier 2007 : Augmentation générale de 2,5% et augmentation de 7% pour les navires de classe 1	2,5%		2,2%	7 177	262	(3 408)
14	2008	le 28 avril 2008 : Augmentation générale de 4,0% (Augmentation différente dans différentes circonscriptions); introduction du droit supplémentaire de 2%	4,0%	2,0%	2,4%	5 989	(237)	(3 645)
15	2009	le 31 mars 2009: Augmentation générale de 4,0% et augmentation du droit supplémentaire de 2% à 6%	4,0%	4,0%				
	2009	le 18 août 2009: Augmentation du droit supplémentaire de 6% à 15%	0,0%	9,0%	0,3%	4 468	(2 063)	(5 708)
16	2010	le 1er juin 2010: Augmentation tarifaire de 15% dans la circonscription du lac Ontario, 30% dans le port de Churchill, 1,5% dans les autres circonscriptions et l'introduction de la classe 5 de navire; maintient du droit supplémentaire à 2%	5,5%	0,0%	1,9%	6 059	2 013	(3 695)
17	2011	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 3% et réduction du droit supplémentaire de 15% à 12% et l'annulation de la classe 5 de navire.	3,0%	-3,0%	2,8%	6 389	654	(3 041)
18	2012	Saison de navigation: L'équivalent d'une augmentation tarifaire de 2,5% (Circonscription de Cornwall, augmentation de 4%; circonscription international #1, aucune augmentation; circonscription du lac Ontario et le port de Churchill, augmentation de 2%; circonscription #2 & 3, augmentation de 3%; et le maintien du droit supplémentaire de 12%.	2,0%	0,0%	1,5%	6 358	377	(2 664)
19	2013	Saison de navigation: Équivalent d'une augmentation tarifaire de 2,5% et le maintien du droit supplémentaire de 12%.	2,5%	0,0%	1,8%	6 403	900	(1 764)
20	2014	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 2,5% et le maintien du droit supplémentaire de 12%.	2,5%	0,0%	1,0%	7 462	1 336	(428)
21	2015	Saison de navigation: Augmentation tarifaire proposée de 1,5% et une réduction du droit supplémentaire à 11%.	1,5%	-1,0%	1,1%	7 166	(352)	(780)
22	2016	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 1,5% et une augmentation du droit supplémentaire à 12%.	1,5%	1,0%	2,0%	7 094	(994)	(1 774)

ANNEXE 2 – NOMBRE DE PILOTES

<i>HYPOTHÈSES DU NOMBRE DE PILOTES</i>						
	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Pilotes</i>						
Au début de l'année	52	53	55	60	60	65
Réductions	(8)	(3)	(2)	(4)	(3)	(7)
Augmentations	9	5	7	4	8	5
À la fin de l'année	53	55	60	60	65	63
<i>Apprentis-pilotes</i>						
Au début de l'année	3	4	3	2	4	2
Réductions	(11)	(5)	(7)	(4)	(8)	(5)
Augmentations	12	4	6	6	6	5
À la fin de l'année	4	3	2	4	2	2
<i>Employés à temps partiel</i>						
Au début de l'année	5	6	8	9	8	7
Réductions	0	0	(1)	(1)	(1)	(4)
Augmentations	1	2	2	0	0	1
À la fin de l'année	6	8	9	8	7	4

ANNEXE 3 – DÉPENSES ANNUELLES DE VOYAGES, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES

Les dépenses annuelles prévues de voyages, d'accueil et de conférences pour le président du Conseil, le directeur général et les administrateurs pendant la période de planification s'établissent ainsi :

LES DÉPENSES ANNUELS PRÉVUS POUR LES FRAIS DE VOYAGES SONT:						
	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
Président du Conseil d'administration	5 000 \$	5 000 \$	10 000 \$	5 000 \$	10 000 \$	5 000 \$
Directeur général	45 000 \$	40 000 \$	47 500 \$	42 000 \$	50 000 \$	42 000 \$
Membres du Conseil d'administration	20 000 \$	25 000 \$	20 000 \$	20 000 \$	25 000 \$	20 000 \$
TOTAL	70 000 \$	70 000 \$	77 500 \$	67 000 \$	85 000 \$	67 000 \$
LES DÉPENSES ANNUELS PRÉVUS POUR LES FRAIS D'ACCUEIL SONT:						
	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
Président du Conseil d'administration	750 \$	1 000 \$	1 500 \$	1 000 \$	1 500 \$	1 000 \$
Directeur général	17 500 \$	15 000 \$	17 500 \$	16 000 \$	17 500 \$	16 000 \$
Membres du Conseil d'administration	2 000 \$	2 500 \$	2 250 \$	2 250 \$	2 500 \$	2 250 \$
TOTAL	20 250 \$	18 500 \$	21 250 \$	19 250 \$	21 500 \$	19 250 \$
LES DÉPENSES ANNUELLES PRÉVUES POUR LES FRAIS DE CONFÉRENCES SONT:						
	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
Président du Conseil d'administration	- \$	1 000 \$	3 000 \$	- \$	4 000 \$	- \$
Directeur général	6 000 \$	1 000 \$	3 000 \$	- \$	4 000 \$	- \$
Membres du Conseil d'administration	- \$	6 000 \$	- \$	- \$	6 000 \$	- \$
TOTAL	6 000 \$	8 000 \$	6 000 \$	- \$	14 000 \$	- \$
LES DÉPENSES ANNUELLES PRÉVUES POUR LES FRAIS DE VOYAGES, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES SONT:						
	PRÉVISION 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
Président du Conseil d'administration	5 750 \$	7 000 \$	14 500 \$	6 000 \$	15 500 \$	6 000 \$
Directeur général	68 500 \$	56 000 \$	68 000 \$	58 000 \$	71 500 \$	58 000 \$
Membres du Conseil d'administration	22 000 \$	33 500 \$	22 250 \$	22 250 \$	33 500 \$	22 250 \$
TOTAL	96 250 \$	96 500 \$	104 750 \$	86 250 \$	120 500 \$	86 250 \$