

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS



## SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

**2018 - 2022**

Approuvé par le Conseil d'administration

LE 20 OCTOBRE 2017

## TABLE DES MATIÈRES

<u>PARTIE</u>		<u>PAGE</u>
<b>1.</b>	<b>SOMMAIRE</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>PROFIL, MANDAT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</b>	<b>5</b>
2.1	MANDAT	5
2.2	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ	5
2.3	GOUVERNANCE ET REDDITION DE COMPTES	6
<b>3.</b>	<b>CONTEXTE OPÉRATIONNEL</b>	<b>7</b>
3.1	SITUATION ACTUELLE	7
3.2	NOUVELLES TENDANCES : RISQUES ET OPPORTUNITÉS	10
<b>4.</b>	<b>GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE</b>	<b>17</b>
<b>5.</b>	<b>PLAN STRATÉGIQUE, OBJECTIFS ET MESURE DU RENDEMENT</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>IMPÉRATIFS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ</b>	<b>31</b>
6.1	SOMMAIRE	31
6.2	SIGNALEMENT DES INCIDENTS	32
6.3	PROTOCOLE	32
<b>7.</b>	<b>RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS</b>	<b>32</b>
<b>8.</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>33</b>
8.1	PERSONNEL	33
8.2	RELATIONS DE TRAVAIL ET CONVENTIONS COLLECTIVES	33
8.3	RÉMUNÉRATION	34
8.4	FORMATION DES PILOTES	34
8.5	HARMONISATION AVEC LE RÉGIME DE PENSIONS DU CANADA	35
8.6	ENGAGEMENT DU PERSONNEL	36
8.7	PLANIFICATION DE LA RELÈVE	36
<b>9.</b>	<b>INSTRUCTIONS GOUVERNEMENTALES</b>	<b>36</b>
9.1	DIRECTIVE SUR LES RETRAITES	37
9.2	DIRECTIVE SUR LES DÉPENSES DE VOYAGES, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS	37
<b>10.</b>	<b>APPUI AUX POLITIQUES GOUVERNEMENTALES</b>	<b>37</b>
10.1	SENSIBILISATION À LA SANTÉ MENTALE	37
10.2	RESPECT DES AUTRES LOIS ET PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	37
<b>11.</b>	<b>EXAMEN SPÉCIAL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA</b>	<b>38</b>
<b>12.</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>38</b>
	hypothèses adoptées dans l'élaboration du plan d'entreprise	38
	État des résultats et du résultat étendu	42
	État de la situation financière	43
	État des variations de capitaux propres	44
	État des flux de trésorerie	45
<b>13.</b>	<b>BUDGET D'IMMOBILISATIONS</b>	<b>46</b>
<b>14.</b>	<b>BUDGET DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>48</b>
<b>15.</b>	<b>PLAN D'EMPRUNT</b>	<b>49</b>
15.1	APPROBATION DES EMPRUNTS	49
15.2	EMPRUNT À COURT TERME À CONSERVER EN 2018	50
15.3	EMPRUNT À LONG TERME À CONTRACTER EN 2018	50
15.4	PASSIF ÉVENTUEL	50
15.5	SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT	50
15.6	TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS	51
15.7	TOTAL DES EMPRUNTS – CONTRATS DE LOCATION NOUVEAUX ET EN COURS	51
<b>16</b>	<b>CADRE D'INVESTISSEMENT</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE 1</b>	<b>RAJUSTEMENTS TARIFAIRES / IPC / AFFECTATIONS DE PILOTAGE</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXE 2</b>	<b>NOMBRE DE PILOTES</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE 3</b>	<b>DÉPENSES ANNUELLES DE VOYAGES, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE 4</b>	<b>ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES</b>	<b>56</b>

## 1. SOMMAIRE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration) continue de faire 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 (environ 33 % de ses pilotes) et elle s'attend à ce que cette tendance se poursuive pendant la période de planification. Parallèlement, la demande de service a augmenté substantiellement depuis 2013. L'Administration a classé la relève des pilotes comme un risque critique puisqu'elle joue un rôle critique dans les enjeux ci-dessous.

### [Élimination du déficit accumulé d'ici 2019](#)

L'Administration a entrepris l'exercice 2017 avec un déficit accumulé de 1,6 million \$. Grâce à une forte demande de services de pilotage prévue au cours de l'année, elle entrevoit pour 2017 un excédent de 0,5 million \$, qui servira à réduire le déficit accumulé à 1,1 million \$. Avec une stratégie tarifaire qui prévoit respectivement des augmentations de 4,15 % et de 2,78 % pour 2018 et 2019, combinée à une stratégie de compression des coûts de main-d'œuvre, l'Administration s'est fixé comme objectif d'éliminer le déficit accumulé au plus tard à la fin de 2019.

### [Prolongation du droit supplémentaire pour la formation des apprentis pilotes](#)

Les tarifs actuels de l'Administration comprennent un droit supplémentaire de 5 % pour la formation des apprentis pilotes, et ce jusqu'à la fin de l'exercice 2019. Cette stratégie de droit supplémentaire a été élaborée conjointement avec l'industrie pour supporter les coûts élevés de recrutement et de formation des apprentis nécessaires pour remplacer les pilotes partant à la retraite et pour augmenter le nombre de pilotes de façon à mieux faire face à l'augmentation de la demande de service. Le nombre d'affectations de pilotage a augmenté de plus de 50 % depuis 2009, année où le nombre de pilotes avait été réduit pour contrer les pertes en revenus de pilotage.

### [Fiabilité des services de pilotage](#)

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 2017. 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 %, les 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 prévu 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. Au début de la saison de navigation 2017, elle a mis en œuvre une amélioration de son système de répartition et de facturation. Cette amélioration ne profite pas uniquement à l'Administration, elle permet également d'améliorer les transactions avec ses clients.

En mars 2017, l'Administration a aussi remplacé toutes les unités portables d'aide au pilotage des pilotes afin de tirer avantage des avancées technologiques en matière d'efficacité et de sécurité.

### Nominations au Conseil d'administration

Le mandat du président du Conseil et celui de deux administrateurs sont présentement expirés et l'Administration attend que le Bureau de Conseil privé nomme un nouveau président et amorce le processus de recrutement des deux administrateurs. 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 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<sup>er</sup> 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 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. Le 1<sup>er</sup> octobre 1998, elle 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*.

### POUVOIRS

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

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

équitable 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 2016, disponible à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports/>.

### **2.3 GOUVERNANCE ET REDDITION DE COMPTES**

Le Conseil d'administration est composé du président et de six autres administrateurs, il 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 poste de président est présentement vacant et le mandat de deux administrateurs est expiré.

<i>Administrateur</i>	<i>Date d'expiration du mandat</i>	<i>Durée du service</i>	
<i>M<sup>me</sup> Danièle Dion, présidente par intérim</i>	<i>2018-11</i>	<i>5 ans</i>	<i>Représentant du secteur public</i>
<i>M. Terry Geddes</i>	<i>2015-12</i>	<i>11 ans</i>	<i>Représentant du secteur public</i>
<i>Capitaine Michael Pratt</i>	<i>2017-08</i>	<i>10 ans</i>	<i>Représentant des pilotes</i>
<i>M. David Grieve</i>	<i>2018-02</i>	<i>6 ans</i>	<i>Représentant de l'industrie</i>
<i>Capitaine Jim Pound</i>	<i>2018-02</i>	<i>2 ans</i>	<i>Représentant de l'industrie</i>
<i>Capitaine Michel Desrochers</i>	<i>2018-10</i>	<i>8 ans</i>	<i>Représentant des pilotes</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 et contrats majeurs, de même que l'entente de rendement et l'évaluation du directeur général (DG). 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

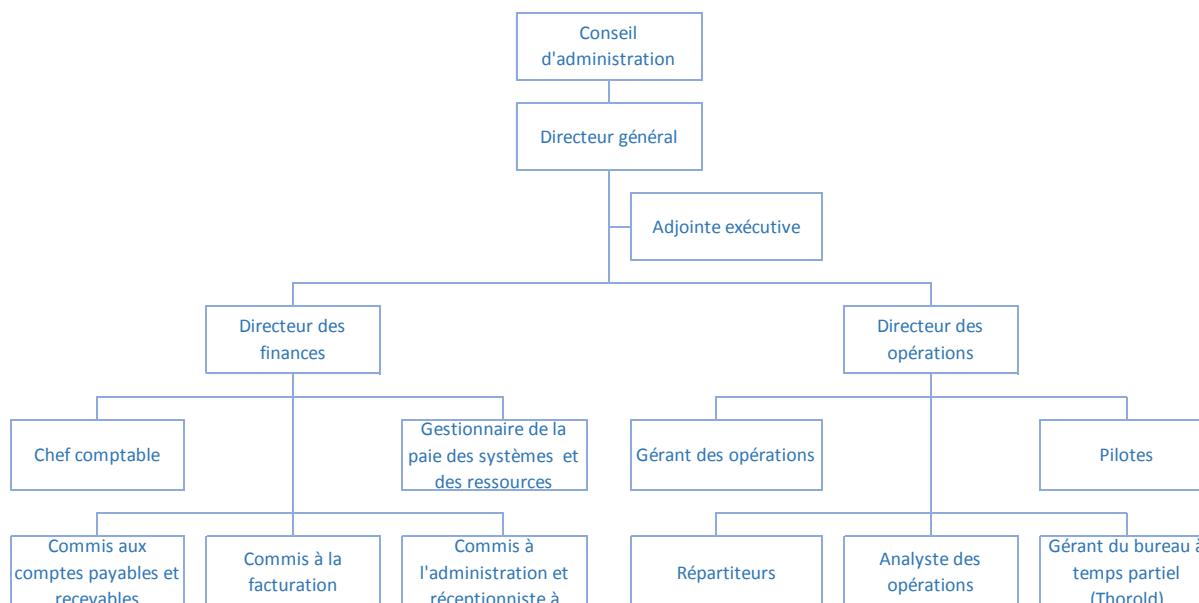
Les officiers de l'Administration comprennent le DG et le directeur des finances (DF). Lors des réunions du Conseil d'administration, ils rendent compte au Conseil de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute aussi les questions courantes et nouvelles en matière de politiques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

#### Priorités du Gouvernement

La prestation de services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient à la fois les objectifs économiques et environnementaux du Gouvernement. Des services de pilotage sécuritaires et fiables favorisent le transport des marchandises et des personnes et engendrent des retombées économiques pour le Canada. Ces services contribuent également à l'atteinte des objectifs environnementaux en assurant le transport en toute sécurité des produits de base et des matières dangereuses.

#### 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 de nombreux 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 interchangeés entre ces deux sections. 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*. 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.

### Circonscription internationale du lac Ontario

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

### 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* et sont autorisés à desservir l'ensemble de la circonscription.

Le *Protocole d'arrangement* impose que les pilotes soient affectés 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.

Les pilotes canadiens de la circonscription du lac Ontario sont autorisés à effectuer toutes les tâches de pilotage dans le port de Churchill au besoin.

## **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 représente quelques-uns des facteurs commerciaux, économiques et environnementaux qui influencent les activités de l'Administration :

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

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.

L'Administration prévoit pour les cinq derniers mois de l'exercice 2017 une demande semblable à celle de 2016. Même si on prévoit que la récolte et l'offre seront légèrement inférieures à 2016, les exportations devraient augmenter en raison de la faible valeur du dollar canadien. L'Administration n'a aucune connaissance directe de la qualité et du prix des céréales, ni du transport par rail 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 et constate que cette tendance se maintient en 2017. Elle s'attend à ce que les améliorations enregistrées au cours de ces deux années se poursuivent pendant la période de planification, vu que les États-Unis continuent à investir dans l'amélioration et le remplacement de leurs infrastructures. Les médias rapportent toutefois que les États-Unis envisagent d'imposer des droits de douane sur l'importation d'acier, ce qui pourrait entraîner des répercussions négatives pour le trafic sur les Grands Lacs.

### (3) ÉCONOMIE MONDIALE

Malgré une certaine amélioration au cours des dernières années, la croissance de l'économie mondiale demeure incertaine, compte tenu de la montée du protectionnisme, des taux d'endettement élevés et des conséquences du Brexit. En 2017 et 2018, la croissance du PIB mondial devrait atteindre respectivement 3,4 % / 3,5 %, soit 1,9 % à chaque année dans les économies avancées et 4,3 % / 4,5 % dans les économies émergentes (source : Banque nationale du Canada, *Monthly Economic Monitor*, juillet/août 2017).

La possibilité d'une guerre commerciale est source de préoccupation pour l'économie mondiale. La politique du *America First* aux États-Unis pourrait avoir des répercussions négatives en entraînant une escalade par d'autres pays de droits douaniers et autres barrières commerciales. Advenant le cas, on assisterait à un recul de la libéralisation du commerce qui a favorisé l'économie américaine dans la région des Grands Lacs.

#### Économies canadienne et américaine

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 au cours des dernières années par suite de la reprise économique aux États-Unis.

### (4) VALEUR DU DOLLAR CANADIEN

Une valeur élevée du dollar canadien par rapport au dollar américain a une incidence négative importante pour l'Administration puisqu'elle entraîne une diminution des exportations canadiennes. L'Administration n'a aucun contrôle sur la valeur du dollar canadien. La valeur de ce dernier est présentement considérée comme favorable au transport maritime sur les Grands Lacs et l'Administration a constaté 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.

### (5) 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 ait des conséquences sur le commerce avec la Grande-Bretagne et même avec l'Union européenne. Le Canada a conclu avec l'Union européenne en mai 2017 un Accord économique et commercial global qui devrait entrer en vigueur vers la fin septembre 2017. Les économistes envisagent des gains économiques modestes pour le Canada, qui pourraient se traduire par une augmentation modeste du 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 financer l'élimination du déficit accumulé de l'Administration mais qu'ils ne veulent plus accepter de retards pour atteindre cet objectif. 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'apparence d'une amélioration des conditions économiques en 2017 et une augmentation prévue de 7 % du trafic par rapport à 2016, l'Administration s'attend à ce que le volume de trafic pendant la période de planification revienne au niveau enregistré en 2016, soit environ la moyenne quinquennale.

## 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 d'événements récents et de 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. »

Le nombre d'affectations de pilotage a parfois fluctué de façon importante, tel que l'indiquent les statistiques sur les variations de plus de 10 % du trafic d'une année à l'autre (voir les *Hypothèses adoptées dans l'élaboration du plan d'entreprise* à la partie 12, *États financiers*,). 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 prévu en 2017 est maintenant de 7 % supérieur aux 7 000 affectations qui avaient été inscrites au budget. En se fondant sur les consultations avec l'industrie, on peut s'attendre à environ 7 000 affectations par année pendant la période de planification. Il est crucial pour l'Administration de pouvoir faire des prévisions raisonnables sur le volume de trafic si elle doit fournir à ses clients un service efficace et efficient et aider les entreprises manufacturières et agricoles à accéder aux marchés étrangers.

## (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 tout en assurant 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.

Après avoir réussi à réduire son déficit accumulé pendant cinq années consécutives (de 2010 à 2014), l'Administration a subi de légères pertes pendant deux ans. Une des principales raisons de ces pertes était le manque de revenus pour compenser les coûts importants de formation des apprentis pilotes. Ces coûts ont augmenté considérablement par rapport aux années antérieures, et ce en raison du nombre élevé de départs à la retraite ainsi qu'au besoin d'embaucher les pilotes additionnels nécessaires pour offrir le service au volume actuel de trafic. En 2017, l'Administration, avec l'appui de l'industrie, a incorporé l'ancien droit supplémentaire temporaire de 11,5 % aux tarifs généraux et a introduit un droit supplémentaire de 5 % pour financer la formation des apprentis pilotes. Ce droit supplémentaire viendra à expiration en 2018.

### *Tarifs généraux*

Les tarifs de l'Administration pour 2017 ont été déposés tels que présentés mais ont été approuvés seulement en juin et non au début de la saison de navigation comme prévu initialement au budget. Ainsi, l'Administration a subi un manque à gagner estimé à 0,3 million \$. Par conséquent, elle doit maintenant présenter un tarif supplémentaire pour 2018 afin de recouvrer en partie ce manque à gagner. Elle propose à cet effet de rajuster les tarifs par circonscription, de manière à éliminer l'interfinancement entre les circonscriptions. Elle propose également d'augmenter les frais actuels de transfert de pilotes proportionnellement au taux d'inflation.

### *Stratégie concernant le droit supplémentaire*

Le droit supplémentaire actuel de 5 % pour la formation des apprentis viendra à expiration au terme de l'exercice 2018. Tenant compte du besoin de recruter et former six apprentis additionnels en 2018 et, en moyenne, 6 ou 7 autres à chaque année de la période de planification, l'Administration propose de prolonger ce droit jusqu'à la fin de 2022.

### *Tarifs 2018-2022*

Pour la période de planification 2018-2022, l'Administration a inscrit à son budget des rajustements tarifaires qui lui permettront d'éliminer son déficit accumulé d'ici la fin de 2019 et par la suite de générer et maintenir un surplus raisonnable à la fin de la période de planification. Pour plus de détails sur les rajustements tarifaires pendant la période de planification, se reporter au paragraphe (2), *Droits de pilotage*, de la partie 12, *États financiers*. Cette stratégie, dans le cadre de la surveillance financière globale, vise à assurer au public canadien que l'Administration est financièrement responsable.

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 aussi des conséquences pour l'Administration. La décision est présentement devant la Cour d'appel fédérale et on ne sait pas à quel moment une décision pourrait être rendue. L'Administration ne peut qu'attendre la décision finale et la réaction des clients et leurs 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, il en résulterait des horaires de travail inefficaces qui entraîneraient une augmentation des retards aux navires en raison d'un manque de pilotes ainsi qu'une augmentation des heures supplémentaires.

#### (4) NOMBRE DE PILOTES ET 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. Par le passé, la Fédération maritime a indiqué 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.

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. Cette tâche est d'autant plus difficile du fait que l'obligation d'autonomie financière ne permet pas à l'Administration d'embaucher des pilotes supplémentaires pour faire face à d'éventuelles augmentations soudaines et temporaires du trafic.

Au cours des années de grande activité, le nombre de pilotes et la capacité de pilotage de l'Administration ne permettent pas de desservir plus de 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. Présentement, le coût de la formation d'un seul apprenti pilote varie de 150 000 \$ à 180 000 \$, ce qui comprend le salaire, les avantages sociaux, les frais de déplacement et les frais de cours; 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.

Depuis 2014, le nombre d'affectations a toujours dépassé le nombre prévu au budget, or ce dernier sert à déterminer le nombre de pilotes. La charge de travail moyenne des pilotes a été de 136 affectations par année de 2014 à 2016, une augmentation substantielle si on compare aux 116 affectations en 2013. Avec l'augmentation de 7,0 % du nombre d'affectations prévue en 2017, on s'attend à ce que la charge de travail passe à 139 affectations. Bien que le nombre d'affectations par pilote doive être maximisé, l'Administration doit s'assurer de ne pas dépasser continuellement un nombre raisonnable, soit en moyenne de 110 à 115 affectations, et ce afin d'éviter la fatigue des pilotes et d'éventuelles inquiétudes quant à la sécurité. Depuis quelques années, l'industrie exprime ses préoccupations au sujet des retards occasionnés aux navires en



raison du manque de pilotes. L'Administration s'attend à ce que ces retards en 2017 totalisent environ 2 000 heures, soit à peu près le même nombre qu'en 2016, en raison de l'augmentation de 7 % du trafic et de la prolongation du temps de transit, qui est devenue nécessaire pour réduire l'érosion des berges lorsque les niveaux d'eau sont plus élevés que la normale.

Se fondant sur les prévisions et sur le volume de trafic des cinq dernières années, l'Administration planifie une augmentation du nombre de pilotes à une moyenne de 65,5 postes en équivalent 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), *Effectif*, à la partie 12, *États financiers*.

En 2018, avec un volume de trafic prévu semblable à celui de 2016 et avec l'augmentation du nombre de pilotes, le nombre moyen d'affectations par pilote devrait descendre à 122, ce qui correspond à l'objectif de l'Administration. Dans son analyse de l'effectif de pilotes nécessaires pour assurer des services de pilotage sécuritaires et efficaces, l'Administration vise une moyenne de 110 à 115 affectations par pilote. Ainsi, en augmentant le nombre de pilotes, l'Administration prévoit améliorer continuellement le nombre moyen d'affectations par pilote et atteindre le nombre raisonnable énoncé ci-dessus. La hausse prévue du nombre de pilotes pendant la période de planification est un élément clé dans l'objectif de l'Administration de maintenir ses excellents résultats en matière d'affectations sans incident et d'améliorer la prestation de ses services dans le but de soutenir la croissance économique au Canada.

#### (5) 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. Trois navires y ont fait escale en 2016 et seulement trois y sont attendus en 2017. L'avenir du port est incertain et on s'attend à ce que le gouvernement provincial consulte le gouvernement fédéral et d'autres intervenants pour décider de son avenir. Vu que le port demeure ouvert malgré un trafic aussi faible, l'Administration a modifié ses tarifs pour 2017 de manière à recouvrer tous les coûts réels. Il n'y a plus d'économies d'échelle ni de possibilités de synergie avec les tarifs précédents. L'Administration poursuit son évaluation de la meilleure façon d'offrir les services à ce port.

#### (6) CHANGEMENT DE PILOTE À L'ÉCLUSE IROQUOIS

En date du 1<sup>er</sup> octobre 2017, les homologues américains de l'Administration dans la circonscription internationale n° 1 ont pris la décision d'introduire un changement obligatoire de pilote à l'écluse Iroquois pendant la saison de navigation 2018. 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 embaucher des pilotes additionnels pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'affectations, et modifier sa grille tarifaire pour cette circonscription en 2019 de manière à recouvrer les coûts additionnels. Elle devra également 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.

La Garde côtière des États-Unis et la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent ont conclu entre elles un accord permettant un changement de pilote à Iroquois sans frais additionnels. Si la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent venait à mettre fin à cette entente, l'Administration devrait alors engager les services d'un bateau-pilote, ce qui augmenterait les coûts pour les usagers. À ce stade, l'Administration n'a pas élaboré ce scénario dans sa planification financière.

## (7) 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.

## (9) EXAMEN DE LA LOI SUR LE PILOTAGE

Le ministre des Transports, l'Honorable Marc Garneau, a déposé au Parlement le rapport final d'examen de la *Loi sur les transports au Canada* en février 2016. Les trois recommandations qui suivent ont particulièrement intéressé le Conseil d'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.

En novembre 2016, le Gouvernement a annoncé le Plan de protection des océans. Dans le cadre de ce plan, il s'est engagé à examiner la *Loi sur le pilotage* dans le but d'assurer pour l'avenir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et écologiquement responsables.

L'Administration entend aider et appuyer activement le Gouvernement pendant cet examen.

## 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
<b>Extrême</b>	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>
<b>Très élevé</b>	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 vers une 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>
<b>Élevé</b>	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>

Degré de risque	Financiers	Opérationnels				Stratégiques	
		Vie humaine	Biens	Navire(s)	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
<b>Moyen</b>	Incidence entre 500 000 \$ et 1 million \$ sur la trésorerie	Une personne souffrant de blessures graves à long terme  Quelques blessés légers	Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus une semaine  ou incidence financière entre 500 000 \$ et 1 million \$	Avarie causant l'interruption des activités pendant une semaine	Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (dommages durant jusqu'à une semaine)	Couverture médiatique locale négative soutenue  Le Conseil et Ottawa reçoivent des plaintes de la Chambre de la marine marchande et des principaux clients	Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans interruption des activités
<b>Faible</b>	Incidence maximale de 500 000 \$ sur la trésorerie	Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur	Dommages matériels tels que l'interruption des activités dure au plus 72 heures  ou incidence financière d'au plus 500 000 \$	Avarie mineure ne causant pas d'interruption des activités ou une interruption d'au plus 72 heures	Incident causant des dommages minimes ou occasionnels pendant un certain temps à l'environnement (durée inférieure à une journée)	Couverture médiatique locale négative occasionnelle  Plaintes de la Chambre de la marine marchande et/ou des clients	Aucun problème opérationnel ou problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures

Veillez consulter le plus récent rapport annuel de l'Administration disponible sur son site Web <http://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports/> 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*

Tous les deux ans, l'Administration réexamine son plan stratégique pour les deux prochaines années. Au cours de sa réunion de planification stratégique de deux jours tenue en avril 2017 et de celle tenue entre le Conseil et la haute direction en mai 2017, l'Administration a établi son plan stratégique pour les exercices 2018 et 2019. Elle a recensé et priorisé les risques suivants :

Priorité	Identification du risque	Catégorie	Risque inhérent	Risque résiduel prévu
1	Relève des pilotes	Organisationnel	Très élevé	Moyen
2	Recrutement et formation	Stratégique	Très élevé	Moyen
3	Retards et contestations des tarifs	Financier	Très élevé	Moyen
4	Fluctuations du trafic	Externe	Élevé	Élevé
5	Autonomie financière	Financier	Élevé	Moyen
6	Incidents maritimes	Incident	Moyen	Moyen
7	Relations de travail avec les pilotes	Organisationnel	Moyen	Moyen
8	Sûreté / continuité des activités	Opérationnel	Faible	Faible
9	Surveillance des navires canadiens en transit	Opérationnel	Faible	Faible
10	Validité des certificats de pilotage	Opérationnel	Faible	Faible
11	Relations avec les Autochtones	Externe	Faible	Faible

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. RELÈVE DES PILOTES

La planification de la relève est un des facteurs déterminants dans la prestation de services de pilotage sécuritaires, 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.

Depuis 2014, l'Administration a vu 17 pilotes partir à la retraite, soit 29 % de l'effectif, et elle entrevoit que 17 autres prendront leur retraite durant la période de planification. Au terme de la saison de navigation 2017, elle comptera 19 pilotes à temps plein et 10 à temps partiel âgés de plus de 60 ans. 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, 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 des pilotes est une question importante, qui exige l'attention de la direction.

Voir l'annexe 2, *Nombre de pilotes*, pour connaître le nombre de départs prévus par année.

### Stratégie

L'Administration a mis en place un processus annuel formel en matière 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 départs à la 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 l'effectif 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. L'appui des pilotes a été très positif et a permis à l'Administration de bien gérer son plan de relève des pilotes et de réduire au minimum les interruptions de service.

## 2. 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 pilotes embauchés par l'Administration proviennent de la flotte de navires canadiens des Grands Lacs. Bien qu'il y ait actuellement plus de 350 titulaires de certificats de pilotage qui seraient en mesure d'assumer les fonctions de pilotage sur les Grands Lacs, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* impose des limites à ce bassin potentiel en prescrivant que les candidats pour la circonscription de Cornwall doivent maîtriser suffisamment le français pour remplir les fonctions de pilotage dans cette zone. L'Administration de pilotage des Laurentides et l'Administration sont en concurrence pour les mêmes candidats.

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 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.

### Stratégie

L'Administration continuera d'accorder une haute priorité au recrutement et de travailler en collaboration avec les pilotes pour trouver de nouvelles opportunités de recrutement, rejoindre le



plus grand nombre de candidats possible et embaucher de bons candidats. Elle continuera d'évaluer et de modifier son programme de formation de façon à toujours mieux répondre aux réalités auxquelles font face les apprentis pilotes d'aujourd'hui. La période de formation sera prolongée au besoin pour ceux qui ont moins d'expérience ou de qualifications.

### 3. RETARDS ET CONTESTATIONS DES TARIFS

Comme indiqué précédemment, la *Loi sur le pilotage* accorde à l'Administration le pouvoir de fixer les tarifs des droits de pilotage qui doivent lui être payés pour ses services de pilotage. Les tarifs doivent toutefois être raisonnables. Il est crucial pour la viabilité financière de l'Administration que les amendements aux tarifs soient fixés et approuvés dans un délai convenable. Ces tarifs sont établis par le biais d'amendements réglementaires suite à des consultations avec les clients puis sont approuvés par le gouverneur en conseil. Le processus actuel nécessite environ huit mois pour obtenir l'approbation finale lorsqu'il n'y a pas de contestations. Dans sa forme actuelle, ce processus ne permet pas à l'Administration de réagir dans un délai convenable pour faire face à un problème pouvant lui causer des répercussions financières négatives, ni pour répondre aux besoins des clients ou à de nouvelles exigences commerciales liées aux services de pilotage. Ce problème pour l'Administration est aggravé par le fait qu'elle se trouve présentement en situation de déficit accumulé et qu'elle est donc incapable de supporter les fluctuations importantes de trafic.

Un élément clé du processus actuel est le pouvoir de n'importe quel intervenant de contester toute modification tarifaire, ce qui retarde l'approbation pendant une période indéterminée, soit jusqu'à ce que l'Office des transports du Canada prenne une décision. Tant que dure le processus d'appel, l'Administration ne peut pas facturer ses clients selon les nouveaux tarifs. Elle ne peut pas non plus facturer rétroactivement pour le manque à gagner, même si les nouveaux tarifs sont par la suite approuvés tel que présentés. Tenant compte de ce risque, l'Administration rencontre ses clients pour discuter du bien-fondé des modifications qu'elle propose, dans l'espoir d'obtenir leur appui. Ces réunions de consultation avec les clients neutralisent en partie ce risque potentiel mais les clients se retrouvent face à un conflit d'intérêts puisqu'un de leurs principaux objectifs est d'empêcher, ou tout au moins de minimiser les hausses tarifaires.

#### *Stratégie*

L'examen de la *Loi sur le pilotage* présentement en cours permettra d'étudier le processus d'établissement des tarifs et peut-être de formuler des recommandations pour régler certains problèmes. Entre-temps, l'Administration maintient le contact avec la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime 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 de ces consultations est d'obtenir des indications préliminaires sur la réticence de l'industrie à l'égard des tarifs proposés, dans l'espoir d'obtenir son appui et ainsi éviter un long processus d'appel. L'Administration entreprendra en septembre le processus tarifaire pour 2018 et travaillera ce concert avec Transports Canada et les autres intervenants du gouvernement pour respecter le calendrier en vue d'une approbation finale au début du mois de mars.

### 4. 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 établi avant le début de la saison de navigation selon ces prévisions. Si le trafic diminue substantiellement une fois que

la saison est commencée, comme ce fut le cas lors de la récession de 2009, l'Administration ne peut plus prendre de mesures de réduction des coûts. Dernièrement, les saisons de navigation sur les Grands Lacs commencent plus tôt et finissent plus tard que par le passé. Ces périodes supplémentaires ont une incidence négative sur les finances de l'Administration car le volume de trafic est alors insuffisant pour recouvrer les coûts associés à un effectif complet de pilotes.

Puisque tous les pilotes sont salariés, l'Administration n'est pas en mesure d'en réduire le nombre ni 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. À l'inverse, vu le temps de formation nécessaire pour faire d'un officier de navigation 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 a dépassé les prévisions budgétaires, entraînant des retards aux navires en raison du manque de pilotes et des pertes opérationnelles importantes dans la dispensation des services avec le bassin de pilotes existant.

### *Stratégie*

L'Administration maintiendra le contact avec la Fédération maritime du Canada et le Chambre de commerce maritime afin de connaître les tendances et les hypothèses relatives au trafic et de tenir des discussions franches sur le nombre de pilotes pour l'année suivante. Elle continuera également de collaborer avec la Voie maritime du Saint-Laurent pour discuter des répercussions financières résultant de la décision de commencer la saison de navigation plus tôt et de la terminer plus tard lorsque le volume de trafic est extrêmement faible.

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 visant le renouvellement des conventions collectives prévues en 2017 et 2018, 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 et les inefficacités financières résultant du début hâtif et de la fin tardive des saisons de navigation.

## **5. AUTONOMIE FINANCIÈRE**

La stabilité financière est cruciale puisque l'Administration doit être financièrement autonome. À la fin de 2016, son déficit accumulé se chiffrait à 1,7 million \$ et elle anticipe qu'il sera de 1,2 million \$ à la fin de 2017. Se fondant sur les prévisions et les budgets de 2017, qui se trouvent à l'État des résultats et résultat étendu, elle a élaboré une stratégie pour 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 et que les tarifs pour l'année soient fixés de manière à recouvrer les frais opérationnels et administratifs tout en générant un excédent raisonnable. C'est le budget annuel qui aide à déterminer les tarifs et les besoins opérationnels. La principale hypothèse est le volume de trafic, qui aide à déterminer le nombre de pilotes nécessaires. 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).

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.

### *Stratégie*

L'Administration rencontre à quelques occasions chaque année la Fédération maritime du Canada afin de connaître les prévisions de trafic et expliquer que les hausses tarifaires sont nécessaires pour financer la formation des apprentis pilotes, la rémunération des pilotes et les autres coûts opérationnels directs, tout en donnant à l'Administration une certaine souplesse financière pour supporter jusqu'à un certain point les répercussions négatives dues aux diminutions de trafic. L'Administration a élaboré une stratégie tarifaire pour 2018 et 2019 qui lui permettra de générer les excédents nécessaires pour éliminer son déficit accumulé d'ici la fin de 2019.

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.

L'Administration élaborera en 2017/2018 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 des fluctuations de trafic et faire face aux changements imprévus à court terme. 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 lors d'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 2018. La stratégie fera l'objet de discussions avec l'industrie puisqu'elle aura des implications sur les futurs rajustements des tarifs et du droit supplémentaire.

## *6. 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.

La probabilité d'un incident est très faible mais les répercussions peuvent 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 assignation 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 répercussions d'un tel événement.

### *Stratégie*

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 continuera de promouvoir la communication continue avec les employés sur l'importance d'adopter une culture de sécurité afin d'atteindre les objectifs de limitation des risques pour l'environnement.

L'Administration envoie ses pilotes suivre une formation sur simulateur selon un cycle quinquennal. Elle entend maintenir cette pratique vue 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 offre à ses pilotes différentes séances de formation de même que de la formation d'appoint sur les UPAP de manière à tirer profit de l'évolution de la technologie et des pratiques.

En 2017, les pilotes de l'Administration ont créé les plans de passage, ces plans sont maintenant disponibles aux clients sur le site web de l'Administration. De plus, l'Administration a formalisé le processus d'échange d'information entre le pilote et le capitaine, dans le but d'assurer que les services aux navires sont dispensés de façon efficace et constante.

## **7. 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, les deux parties doivent coopérer pour résoudre les problèmes. Depuis quelques années, la dynamique d'entreprise a changé de telle sorte que des responsabilités additionnelles ont été imposées aux pilotes.

### *Stratégie*

L'Administration continue de consulter ses groupes de pilotes sur les principales initiatives afin qu'ils participent au processus de prise de décision tout en gardant l'intérêt de l'Administration comme objectif principal. Elle rencontre les cadres de chaque groupe de pilotes à l'automne et au printemps de chaque année pour partager l'information et résoudre les problèmes en suspens, et tient des téléconférences chaque mois pour partager l'information sur les sujets d'égale importance pour tous les employés.

En avril 2017, l'Administration a renouvelé l'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.

## **8. SÛRETÉ / 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).

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

### *Stratégie*

En 2017, l'Administration a élaboré un Plan de continuité des activités et l'a communiqué à tout son personnel. Le plan couvre : (i) la gouvernance du plan de continuité des activités, (ii) l'analyse de l'impact commercial, (iii) les plans, mesures et dispositions pour la continuité des opérations, (iv) les procédures de préparation, et (v) les techniques d'assurance de la qualité. De plus, l'Administration a élaboré une politique sur la sécurité informatique et en élaborera une sur la gestion de crise vers la fin de 2017.

## 9. SURVEILLANCE DES NAVIRES CANADIENS EN TRANSIT

L'Administration a publié en juin 2011 des modifications à son règlement annonçant la fin du système de dispenses qui était en vigueur depuis 1972 et l'introduction du 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 navires canadiens qui sont assujettis au pilotage obligatoire mais qui ne requièrent pas l'assistance d'un pilote sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide lorsqu'ils entrent dans une zone de pilotage obligatoire.

### *Stratégie*

En partenariat avec la Chambre de commerce maritime et les pilotes, l'Administration a révisé le *Règlement de pilotage des Grands Lacs*. Les modifications proposées comprennent, entre autres, l'ajout d'une partie sur la surveillance des navires canadiens qui transitent les zones de pilotage obligatoire sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage.

L'Administration continuera également de vérifier, de façon aléatoire, que les navires canadiens qui sont assujettis au pilotage obligatoire mais qui ne requièrent pas l'assistance d'un pilote sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide lorsqu'ils entrent dans une zone de pilotage obligatoire. Le nombre de navires contrôlés est basé sur l'échantillonnage statistique, vu la tolérance au risque de l'Administration.

## 10. VALIDITÉ DES CERTIFICATS DE PILOTAGE

La publication des modifications réglementaires a introduit le régime des certificats de pilotage en janvier 2013. Maintenant que la phase de reconnaissance des droits acquis est terminée, l'Administration doit : (i) s'assurer que les navires canadiens qui sont assujettis au pilotage obligatoire mais qui ne requièrent pas l'assistance d'un pilote pour entrer dans une zone de pilotage obligatoire sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage ayant les compétences et les qualifications requises pour conduire le navire dans la zone de pilotage obligatoire; (ii) gérer efficacement le programme de certificats de pilotage; et (iii) s'assurer que les armateurs canadiens maintiennent un programme approuvé de formation au certificat de pilotage.

### *Stratégie*

En partenariat avec la Chambre de commerce maritime et les pilotes, l'Administration explore les révisions possibles au *Règlement de pilotage des Grands Lacs*. Les modifications envisagées permettraient, entre autres, d'accorder à l'Administration l'autorité d'approuver les programmes et les cours de formation, de réviser les exigences pour l'obtention d'un certificat de pilotage aux niveaux de pilote capitaine et d'officier pilote, de réviser les exigences pour le renouvellement d'un certificat de pilotage en y ajoutant une date d'expiration, et d'ajouter une partie sur la



surveillance des navires canadiens qui transitent les zones de pilotage obligatoire sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage.

L'Administration continuera d'effectuer des audits sur les programmes de formation au certificat de pilotage des armateurs canadiens et leur fournira de l'aide lorsque des lacunes sont détectées.

## 11. RELATIONS AVEC LES AUTOCHTONES

L'Administration dispense des services de pilotage sur des eaux qui touchent de nombreuses communautés autochtones le long du fleuve Saint-Laurent, des Grands Lacs et au port de Churchill. Dans ses décisions d'affaires et ses opérations, elle doit prendre en considération les répercussions sur les croyances culturelles des Autochtones ainsi que sur leurs communautés. Plus particulièrement, comment ses opérations affectent leurs sources de nourriture traditionnelles, leurs écosystèmes et leurs pratiques cérémoniales.

### Stratégie

Afin de mieux apprécier la culture autochtone, l'Administration participera au Pow-Wow international d'Akwesasne en 2018. Le Pow-Wow nous permettra de rejoindre les Premières Nations de l'ensemble du Canada et des États-Unis afin de mieux comprendre la culture autochtone et ainsi favoriser des liens solides de paix et d'amitié.

L'Administration rencontrera également le Conseil Mohawk d'Akwesasne dans le but de connaître leurs initiatives de croissance et de développement en matière d'économie propre et durable, et voir comment l'Administration pourrait agir en partenariat avec eux dans certaines initiatives.

## 5. PLAN STRATÉGIQUE, OBJECTIFS ET MESURE DU RENDEMENT

INDICATEURS STRATÉGIQUES DE RENDEMENT		Objectif	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif	Prévision	Cumulatif	Objectif	Réel	Réel
		2022	2021	2020	2019	2018	2017	2017	2017	2016	2015
<b>1 – MAINTENIR L'ACCENT SUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE PILOTAGE SÉCURITAIRES</b>											
<b>1A</b>	Incidents majeurs (nombre)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>1B</b>	Incidents maritimes (nombre)	8	8	8	8	8	8	7	8	3	9
	% d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %	99,9 %	99,9 %
<b>2 – MAINTENIR L'ACCENT SUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE PILOTAGE FIABLES</b>											
<b>2A</b>	Retards aux navires – manque de pilotes (heures)	250	250	250	500	1 000	2 000	200	250	2 206	3 199
<b>2B</b>	Retards aux navires – manque de pilotes (nombre)	60	60	60	85	125	250	60	60	261	207
<b>3 – MAINTENIR L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE DE L'ADMINISTRATION</b>											
<b>3A</b>	Revenu net (en milliers de dollars)	0,2 \$	0,3 \$	0,2 \$	0,5 \$	0,6 \$	0,5 \$	0,7 \$	0,5 \$	(0,8) \$	(0,4) \$

Cumulatif 2017 représente les résultats jusqu'à juillet

### (1) Maintenir l'accent sur la fourniture de services de pilotage sécuritaires

#### Description de l'objectif

Le principal objectif de l'Administration pour la période de planification 2018-2022 est de continuer à dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de façon sécuritaire sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs.

#### Résultat attendu

En maintenant l'accent sur la fourniture de services de pilotage sécuritaires, l'Administration garantit à tous les Canadiens qu'elle est déterminée à améliorer la sécurité maritime sur les Grands Lacs, tout particulièrement en réduisant les risques de déversements dans l'environnement.

#### Stratégie 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 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 ainsi permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leur travail avec l'équipe de la passerelle. Le but est de réduire au minimum le risque d'erreurs sur la passerelle lorsque les pilotes et les capitaines naviguent 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 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.

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.

#### *Rendement en 2016 et 2017*

L'Administration a enregistré trois incidents mineurs en 2016 et aucun incident majeur pouvant avoir des conséquences négatives sur sa réputation de dispenser des services de pilotage sécuritaires. En date du 31 juillet 2017, elle compte sept incidents mineurs et aucun incident majeur, aucun de ceux-ci n'a eu de conséquences négatives sur sa réputation de dispenser des services de pilotage sécuritaires. La plupart des incidents jusqu'à présent sont des contacts légers avec les murs ou les barrières d'arrêt dans les écluses, aucun n'a entraîné de perte de vie, de blessures graves ou de déversement dans l'environnement.

Avec l'augmentation du nombre d'affectations par pilote, il existe un risque inhérent d'augmentation du nombre d'incidents puisqu'il se peut que les pilotes soient plus fatigués. Vu les prévisions voulant que le nombre d'affectations reste à peu près constant 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 nombre d'incidents reste en deçà des résultats historiques et 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 d'en réduire la gravité.

#### *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. 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.

## **(2) Maintenir l'accent sur la fourniture de services de pilotage fiables**

#### *Description de l'objectif*

Le principal objectif de l'Administration pour la période de planification 2018-2022 est de continuer à dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de manière fiable sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs.

### *Résultat attendu*

En maintenant l'accent sur la réduction des retards aux navires causés par un manque de pilotes et sur la fourniture de services de pilotage fiables, l'Administration assure aux Canadiens qu'elle est engagée à s'investir dans la croissance de notre économie, dans le renforcement de la classe moyenne et dans l'aide aux travailleurs, et ce, en s'assurant que les produits des industries canadiennes sont livrés à temps.

### *Stratégie pour atteindre cet objectif*

L'Administration continuera de consulter l'industrie sur le volume de trafic prévu afin de déterminer le nombre de pilotes nécessaires pour assurer un service de pilotage fiable. Elle collaborera activement avec ses partenaires et clients de l'industrie pour élaborer les stratégies les moins coûteuses lorsque des retards sont inévitables.

### *Rendement en 2017*

Les retards en 2017 jusqu'à présent ont diminué par rapport à 2016 en raison de l'augmentation du nombre de pilotes dans toutes les circonscriptions.

On s'attend à ce que les retards dus au manque de pilotes pendant le reste de l'année totalisent environ 2 000 heures, soit sensiblement le même nombre qu'en 2016, vu que le nombre d'affectations devrait être de 7 % supérieur à ce qui avait été entendu avec l'industrie au moment d'établir le nombre de pilotes pour 2017. Comme indiqué précédemment, l'Administration ne peut pas rajuster facilement ses effectifs au milieu d'une saison de navigation s'il se produit 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 volume de trafic venait à dépasser les prévisions actuelles, 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 réussi à former et certifier un bon nombre de pilotes depuis quelques années pour compenser les départs à la retraite. Elle continue de travailler de concert avec ses pilotes pour savoir quels sont les départs à venir et ainsi pouvoir embaucher et former des apprentis à temps pour la saison de navigation 2018 et augmenter le nombre de pilotes dans la circonscription de Cornwall et dans la circonscription n° 2. Les objectifs pour 2018 et 2019 prennent en compte l'amélioration progressive de la prestation des services à mesure que le nombre de pilotes augmentera pendant la période de planification. 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.

## **(3) Maintenir 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 2018-2022 est donc d'éliminer le déficit accumulé au plus tard à la fin de l'exercice financier 2019 et de rester financièrement autonome pendant le reste de la période.

### Résultat attendu

En maintenant l'accent sur l'amélioration de son autonomie financière, l'Administration garantit à tous les Canadiens qu'elle est déterminée à être financièrement responsable et transparente en cette période difficile au plan économique.

### Stratégie pour atteindre cet objectif

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

L'Administration a examiné les résultats financiers de ses circonscriptions avec comme objectif d'assurer que chacune est financièrement autonome, et a préparé une grille tarifaire qui élimine l'interfinancement entre celles-ci. Ainsi, elle propose les hausses tarifaires générales suivantes :

- Circonscription de Cornwall : 7.0%
- Circonscription n° 1 : 0.0%
- Circonscription du lac Ontario : 5.0%
- Circonscription n° 2 : 2.5%
- Circonscription n° 3 : 12.0%

Ces tarifs proposés représentent une augmentation moyenne de 4,15 % par rapport à 2017. L'Administration prévoit rajuster à nouveau ses tarifs pour 2019 selon des taux différents par circonscription mais avec une augmentation moyenne de 2,78 % par rapport à 2018.

L'Administration propose également de prolonger jusqu'au terme de 2022 le droit supplémentaire de 5 % pour la formation des apprentis pilotes, compte tenu du grand nombre d'apprentis qu'il faudra former durant la période de planification.

Elle propose de plus d'augmenter de 2 % les frais actuels de transfert de pilote aux écluses de Saint-Lambert et de Beauharnois ainsi qu'à l'écluse 7 du canal Welland. Ce rajustement ne vise que le recouvrement des coûts.

Vu qu'elle anticipe un changement de pilote obligatoire à l'écluse Iroquois à partir du début de la saison de navigation 2019, l'Administration devra en évaluer les répercussions financières et rajuster en conséquence les tarifs dans la circonscription n° 1 avant le début de cette saison.

La direction sera à nouveau 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.

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 besoins tarifaires.

### Rendement en 2017

Même avec l'augmentation prévue de 7 % du trafic par rapport à ce qui était prévu au budget, l'Administration prévoit toujours un excédent de 0,5 million \$, soit le même qui était inscrit au budget initialement. Les profits additionnels provenant de l'augmentation de trafic sont contrebalancés par la perte de 0,3 million \$ en revenus de pilotage causée par le retard à l'approbation des tarifs de 2017, qui n'ont été approuvés que le 2 juin et non au début de la saison.

### *Explication de l'objectif*

L'augmentation tarifaire moyenne de 4,15 % que propose l'Administration pour 2018 est considérée comme modeste si on compare aux augmentations 16 % à 21 % que les associations de pilotage américaines ont adoptées au cours des dernières années. L'Administration a réussi à faire adopter en 2017 puis à prolonger jusqu'en 2018 le droit supplémentaire de 5 % pour la formation des apprentis pilotes pour aider à financer les coûts élevés de formation.

La mise à jour régulière par la direction des résultats cumulatifs 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 additionnels de productivité et de surtemps 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.

Le budget 2018 repose sur le dépôt à la Chambre des Communes des rajustements tarifaires que propose l'Administration avant le début de la saison de navigation 2018. Si l'industrie n'appuie pas les rajustements tarifaires, l'Administration devra réviser sa stratégie sur le nombre de pilotes afin de maîtriser son risque financier.

## **(4) Moderniser le Règlement de pilotage des Grands Lacs**

### *Description de l'objectif*

Les derniers amendements au règlement 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 en exclure d'autres :

- 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<sup>er</sup> 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;
- L'introduction de droits visant la surveillance des navires et la certification des pilotes afin de recouvrer les coûts assumés par l'Administration pour fournir ces services (estimés entre 115 000 \$ et 150 000 \$).

### *Résultat attendu*

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.

### *Stratégie pour atteindre cet objectif*

L'Administration a rencontré ses principaux intervenants, ses pilotes, la Chambre de commerce maritime et la Fédération maritime du Canada afin que tous collaborent aux propositions de modification. 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, sous réserve de l'appui du gouvernement à cette initiative.

### *Rendement en 2017*

L'Administration en est à l'étape du triage et poursuit les consultations avec ses intervenants. Le règlement proposé devrait atteindre l'étape du REIR avant la fin de 2017 et recevoir l'approbation finale en 2018.

### *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.

## 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 des pilotes, son programme de formation des apprentis pilotes et autres stratégies en matière de sécurité discutées à la section 5 (1), *Maintenir l'accent sur la fourniture de services de pilotage sécuritaires*, 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 de l'*Association internationale des pilotes maritimes* tous les deux ans, 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*.

Pour mettre davantage 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 dans le plus récent rapport annuel de l'Administration, disponible sur notre site web.

## 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 de plans d'entretien sont stipulées 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 a trait aux 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 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 plusieurs 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 ententes aux solutions législatives lorsque cela est possible puisque les ententes 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.



## Stratégie

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 présenter leurs commentaires sur sa planification et ses activités. Il est essentiel que les différends avec les intervenants, notamment les pilotes, soient résolus. Toutefois, l'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 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 au début de chaque saison de navigation. Les communications avec les représentants syndicaux s'échelonnent sur toute la saison de navigation pour discuter des règles de travail et d'autres questions de relations de travail. On estime que les stratégies sont efficaces puisqu'il n'y a pas ou peu de griefs jusqu'à présent en 2017.

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<sup>er</sup> janvier 2018, l'Administration prévoit que son personnel sera composé de 87 employés actifs, dont 78 syndiqués et 9 non syndiqués.

Veuillez consulter à ce sujet l'organigramme de l'Administration mentionné précédemment.

### 8.2 RELATIONS DE TRAVAIL ET CONVENTIONS COLLECTIVES

L'Administration négocie avec quatre syndicats, soit la Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent, la *Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots*, la *Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours*, et la *Corporation of Professional Great Lakes Pilots*, qui représentent ensemble 65 pilotes maritimes. Des négociations sont présentement en cours avec chacun de ces syndicats puisque toutes les conventions collectives ont expiré le 31 mars 2017.

L'Administration négocie également avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, qui représente les 13 répartiteurs et employés de bureau. Des négociations sont présentement en cours avec ce syndicat puisque la convention collective a expiré le 30 juin 2016.

### 8.3 RÉMUNÉRATION

#### *Recrutement d'apprentis pilotes*

Considérant le grand nombre de postulants pour les postes d'apprentis pilotes affichés au cours des trois dernières années, l'Administration est convaincue que le régime de rémunération des pilotes n'est pas un sujet de préoccupation immédiate du point de vue du recrutement. Bien que les attentes puissent être supérieures aux salaires présentement versés, les conditions de travail (saison de navigation de neuf mois et voyages limités à une zone géographique limitée) sont la principale raison de l'intérêt pour les postes d'apprentis pilotes.

#### *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.

#### *Rétention*

L'Administration n'a pas de problèmes de rétention de personnel grâce à son régime de rémunération. La preuve en est que seulement quatre apprentis pilotes ont volontairement mis fin à leur emploi au sein de l'Administration au cours des 25 dernières années. 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.

#### *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 ses 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.

L'Administration n'envisage pas modifier sa politique sur les congés de maladie puisque le taux d'absentéisme de ses employés est de loin inférieur à la moyenne gouvernementale. Elle ne compte en moyenne que 2,4 jours d'absence par année par employé au cours des dix dernières années.

### 8.4 FORMATION DES PILOTES

#### *Formation annuelle des pilotes*

L'Administration demande 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 prendront part chaque année à cette formation d'une semaine. Il en coûtera annuellement à l'Administration environ 180 000 \$, y compris les salaires et les frais de déplacement.

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

### *Formation des apprentis*

L'Administration continue d'investir dans la formation de ses apprentis pilotes. Au terme de la saison de navigation 2017, elle prévoit avoir cinq apprentis formés et brevetés et six autres en formation qui devraient recevoir leur brevet avant la fin du deuxième trimestre 2018. La formation comprend l'étude théorique, la pratique à bord de navires et le 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 de formation d'un apprenti s'élève à environ 25 000 \$ par mois. 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
Circonscription du 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 ne compte plus l'accumulation des indemnités de départ au titre des avantages sociaux contenus dans les conventions collectives des employés, sauf celles des pilotes. En raison des contraintes de trésorerie, les pilotes profitent encore d'indemnités de retraite et de départ devant être versées 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*

La quasi-totalité des employés de l'Administration sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le Régime), un régime à prestations déterminées créé par voie législative et parrainé par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont exigées des employés et de l'Administration pour couvrir le coût actuel des prestations. En vertu de la législation actuelle, l'Administration n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser quelque cotisation au titre de services passés ou pour financer un déficit du Régime. Par conséquent, les cotisations sont reconnues comme une charge dans l'année où les employés ont rendu les services et représentent le total des obligations de l'Administration en matière de régime de retraite.

Les cotisations des employés et de l'employeur au Régime pour 2017 sont communiquées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour les sociétés d'État. Le ratio des contributions employé/employeur est fixé à 49,75/50,25 en 2017. On présume qu'ils ne changeront pas 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 sont confrontés 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 leur 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 efficaces 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.

### *Stratégie*

L'Administration a élaboré un plan d'orientation et de perfectionnement à l'intention du DF et du directeur de l'exploitation, ce plan comprend une évaluation de leur rendement en fonction d'objectifs spécifiques afin de mesurer leur progression. Les deux ont atteint leurs objectifs d'orientation et de perfectionnement.

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 instruction 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 de faire rapport sur sa mise en œuvre dans son prochain Plan d'entreprise.

Depuis février 2016, la directive sur les voyages et l'accueil de l'Administration est 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/reports/policies/directive-8-fr.pdf> 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 dans ses rapports financiers trimestriels les dépenses de voyages et d'accueil du président du Conseil, des administrateurs, du directeur général et des autres cadres. Ces rapports sont disponibles à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports/> sur le site web de l'Administration. L'Administration divulgue également le total annuel des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences. 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 2017.

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 SENSIBILISATION À LA SANTÉ MENTALE

Afin d'appuyer l'initiative de 2016 du gouvernement du Canada visant la sensibilisation à la santé mentale, l'Administration a offert à ses employés une session d'une journée sur la sensibilisation à la santé mentale au cours du premier trimestre de 2017.

## 10.2 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. EXAMEN SPÉCIAL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Conformément à la partie X de la 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 dernier rapport d'examen spécial remis au Conseil d'administration par le Vérificateur général du Canada remonte à avril 2008. Dans ce rapport, le Vérificateur 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. En collaboration avec Transports Canada et les intervenants de l'industrie, 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<sup>er</sup> 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 et assure la sécurité de la navigation pour les navires dans la région des Grands Lacs.

L'examen spécial doit être effectué au moins tous les dix ans, ou à la demande du gouverneur en conseil, du ministre des Transports, du Conseil d'administration ou du Vérificateur général du Canada. Comme le dernier rapport d'examen spécial a été publié en avril 2008, le Vérificateur général a entrepris l'examen spécial en mars 2017. L'examen de 2017 se concentre sur (i) la gouvernance d'entreprise, (ii) la planification stratégique, la mesure du rendement et le processus de rapports, (iii) la gestion du risque, (iv) la planification du service de pilotage, y compris la planification des ressources, la désignation des zones de pilotage obligatoire, l'établissement et la mise à jour des tarifs, et (v) la prestation des services de pilotage, y compris la répartition, la surveillance des navires canadiens en transit et des titulaires de certificats de pilotage, et les mesures de sécurité pour l'embarquement des pilotes. Le Vérificateur général prévoit présenter son rapport au Conseil en décembre 2017.

## 12. 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 7 487 affectations de pilotage en 2017, soit une augmentation de 6,7 % du trafic par rapport à 2016. Elle prévoit de plus 7 067 affectations en 2018 (soit environ la moyenne quinquennale, ce qui représente une diminution de 5,6 % par rapport à 2017) puis 7 050 et 7 000 pour les autres années de la période de planification. Tenant compte des problèmes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.



**NOMBRE D'AFFECTATIONS DE PILOTAGE DEPUIS 2004**

Nombre d'années	Année	Nombre réel d'affectations	Variation par rapport à l'année précédente	Années avec plus de 10 % de variation	Nombre moyen d'affectations dans les 5 années précédentes	Nombre moyen d'affectations dans les 10 années précédentes
1	2004	6 398	11,5 %	X	6 847	7 162
2	2005	6 443	0,7 %		6 415	7 197
3	2006	7 331	13,8 %	X	6 498	7 240
4	2007	7 177	-2,1 %		6 617	7 238
5	2008	5 989	-16,6 %	X	6 668	6 929
6	2009	4 468	-25,4 %	X	6 282	6 565
7	2010	6 059	35,6 %	X	6 205	6 310
8	2011	6 389	5,4 %		6 016	6 257
9	2012	6 358	-0,5 %		5 853	6 235
10	2013	6 403	0,7 %		5 935	6 302
11	2014	7 462	16,5 %	X	6 534	6 408
12	2015	7 166	-4,0 %		6 756	6 480
13	2016	7 020	-2,0 %		6 882	6 449
14	2017 Prévision	7 487	6,7 %		7 108	6 480
15	2018 Prévision	7 067	-5,6 %		7 240	6 588
16	2019 Prévision	7 050	-0,2 %		7 158	6 846
17	2020 Prévision	7 000	-0,7 %		7 125	6 940
18	2021 Prévision	7 000	0,0 %		7 121	7 001
19	2022 Prévision	7 000	0,0 %		7 023	7 066

**(2) TARIFS DE PILOTAGE**

Pendant la période de planification 2018-2022, l'Administration prévoit les hausses tarifaires générales et les rajustements au droit supplémentaire suivants :

Circonscription	2018	2019	2020	2021	2022
<b>HAUSSE TARIFAIRE GÉNÉRALE</b>					
Cornwall	7,00 %	3,00 %			
Circonscription n° 1	0,00 %	5,50 %			
Lac Ontario	5,00 %	3,50 %			
Circonscription n° 2	2,50 %	1,25 %			
Circonscription n° 3	12,00 %	3,50 %			
<b>Augmentation moyenne</b>	<b>4,15 %</b>	<b>2,78 %</b>	<b>2,00 %</b>	<b>2,75 %</b>	<b>1,75 %</b>
<b>DROIT SUPPLÉMENTAIRE POUR LA FORMATION DES APPRENTIS</b>					
Taux annuel	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	4,0 %

En ce qui a trait aux frais de transfert de pilotes, on présume que les augmentations suivront le taux d'inflation.

**(3) INFLATION GÉNÉRALE**

Là où cela est applicable, 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) EFFECTIF***Pilotes*

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

### *Répartiteurs*

L'effectif actuel de huit répartiteurs à temps plein et de deux à temps partiel ne changeront pas pendant la période de planification.

### *Personnel de bureau*

L'effectif actuel de trois employés à temps plein et de un à temps partiel ne changeront pas pendant la période de planification.

### *Personnel de direction*

Le seul changement consiste en l'élimination d'un poste à temps partiel à partir de 2019. Ainsi, l'effectif sera de sept pendant la période de planification.

## (5) AUGMENTATIONS SALARIALES

Toutes les conventions collectives étant expirées, les hypothèses en matière d'augmentations salariales sont fondées sur la stratégie de négociation de l'Administration.

## (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 ouvert et concurrentiel lancé en 2015 et sont en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2018, avec une option pour la saison 2019.

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

Par suite d'un processus d'approvisionnement ouvert et concurrentiel, le contrat pour les services de transport terrestre assurant le déplacement des pilotes entre Saint-Lambert et Beauharnois (Québec), et Cornwall a été attribué en 2016 et restera en vigueur jusqu'à la fin de la saison 2017, avec une option pour 2018.

Le contrat pour les services de transport terrestre assurant 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 ouvert et concurrentiel. Le contrat est en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2017, avec une option pour la saison 2018.

Le contrat pour les services de transport terrestre assurant le déplacement des pilotes dans le secteur du canal Welland a été attribué en 2015 par suite d'un processus d'approvisionnement ouvert et concurrentiel. Le contrat est en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2017.

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

## (8) SERVICES DE TRANSFERT DES PILOTES

Les contrats ont été attribués pour 2016 et 2017 par suite d'un processus d'approvisionnement ouvert et concurrentiel lancé au début de la saison 2016.

#### (9) BAIL

En janvier 2014, l'Administration a renouvelé le bail visant les bureaux de son siège social pour une période de dix ans, il viendra donc à expiration le 31 janvier 2024. Le bail prévoit des augmentations annuelles selon l'indice canadien des prix à la consommation s'appliquant à partir de 2015.

En vertu de l'entente intervenue avec le propriétaire lors du renouvellement du bail, des avantages incitatifs ont été accordés. Ces avantages sont amortis sur la durée du bail et sont inscrits comme déduction aux coûts du bail.

#### (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.

#### (11) UNITÉS PORTABLES D'AIDE AU PILOTAGE

L'Administration a lancé un processus d'approvisionnement ouvert et concurrentiel en 2016 en vue de l'achat d'UPAP pour le début de la saison de navigation 2017. Le coût des UPAP est maintenant reconnu en partie comme une dépréciation au titre des composants matériels, du coût annuel de location des iPads, et des dépenses annuelles en logiciels et cartes électroniques.

## ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

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

	RÉEL 2016	PRÉVISION 2017	PRÉVISION 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
<b>PRODUITS</b>							
DROITS DE PILOTAGE	25 598 \$	29 589 \$	29 303 \$	29 849 \$	30 024 \$	30 826 \$	31 049 \$
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	94	89	94	-	-	-	-
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	196	20	205	212	232	232	232
TOTAL	25 888 \$	29 698 \$	29 602 \$	30 061 \$	30 256 \$	31 058 \$	31 281 \$
<b>CHARGES</b>							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	18 912 \$	20 459 \$	19 907 \$	20 681 \$	20 945 \$	21 405 \$	21 690 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	2 709	3 039	2 964	2 973	3 042	3 143	3 133
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 226	1 392	1 332	1 360	1 385	1 412	1 472
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	1 175	1 259	1 608	1 634	1 651	1 681	1 711
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	959	1 054	1 035	1 056	1 079	1 101	1 125
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	270	337	304	304	304	304	304
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	159	307	254	196	195	212	239
AMORTISSEMENT	256	201	229	239	249	307	207
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	268	322	428	334	344	353	360
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	295	314	318	308	312	320	326
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	249	257	284	236	287	260	215
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	115	64	141	143	146	149	152
COMMUNICATIONS	100	129	116	114	118	123	124
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	23	39	23	24	24	25	25
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	26 716 \$	29 173 \$	28 943 \$	29 602 \$	30 081 \$	30 795 \$	31 083 \$
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	( 828) \$	525 \$	659 \$	459 \$	175 \$	263 \$	198 \$
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:</b>							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	( 26)	-	-	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	( 854) \$	525 \$	659 \$	459 \$	175 \$	263 \$	198 \$

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

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

	RÉEL 2016	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
<b>ACTIF</b>							
<b>À COURT TERME</b>							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6 398 \$	4 501 \$	2 615 \$	1 845 \$	1 085 \$	855 \$	699 \$
PLACEMENTS	697	3 000	4 000	5 000	5 000	5 000	5 000
CRÉANCES	3 650	3 000	3 200	3 300	3 200	3 300	3 400
FRAIS PAYÉS D'AVANCES	19	50	50	50	50	50	50
	10 764	10 551	9 865	10 195	9 335	9 205	9 149
<b>À LONG TERME</b>							
CRÉANCES À LONG TERME	-	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	427	606	735	744	699	975	981
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	167	345	220	92	(42)	(180)	(248)
	594	951	955	836	657	795	733
TOTAL DE L'ACTIF	11 358 \$	11 502 \$	10 820 \$	11 031 \$	9 992 \$	10 000 \$	9 882 \$
<b>PASSIF</b>							
<b>À COURT TERME</b>							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	9 213 \$	9 092 \$	7 848 \$	7 509 \$	6 770 \$	6 926 \$	6 621 \$
AUTRES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	-	-	-	-	-	-	-
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	560	600	612	620	632	650	650
EMPRUNT	507	317	216	779	587	295	295
	10 280	10 009	8 676	8 908	7 989	7 871	7 566
<b>À LONG TERME</b>							
INDICATIF À LA LOCATION DIFFÉRÉ	55	47	39	31	23	15	7
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	2 657	2 560	2 560	1 994	1 613	1 390	1 293
EMPRUNT	-	-	-	-	-	-	-
	2 712	2 607	2 599	2 025	1 636	1 405	1 300
TOTAL DU PASSIF	12 992	12 616	11 275	10 933	9 625	9 276	8 866
<b>CAPITAUX PROPRES</b>							
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉS (DÉFICIT ACCUMULÉ)	(1 634)	(1 114)	(455)	98	367	724	1 016
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	11 358 \$	11 502 \$	10 820 \$	11 031 \$	9 992 \$	10 000 \$	9 882 \$

## ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

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

	RÉEL 2016	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
SOLDE AU							
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉS (DÉFICIT ACCUMULÉ) AU DÉBUT DE L'EXERCICE	( 780) \$	(1 634) \$	(1 114) \$	( 455) \$	98 \$	367 \$	724 \$
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'EXERCICE	( 854)	520	659	553	269	357	292
RÉSULTAT NON DISTRIBUÉS (DÉFICIT ACCUMULÉ) À LA FIN DE L'EXERCICE	(1 634) \$	(1 114) \$	( 455) \$	98 \$	367 \$	724 \$	1 016 \$



## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	RÉEL 2016	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>							
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	( 828) \$	520 \$	659 \$	553 \$	269 \$	357 \$	292 \$
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
Avantages du personnel	( 342)	( 287)	( 101)	( 3)	( 573)	( 515)	( 97)
Amortissement	256	201	229	239	249	307	207
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	( 586)	650	( 200)	( 100)	100	( 100)	( 100)
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	22	( 31)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	1 356	( 121)	( 1 244)	( 339)	( 739)	156	( 305)
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	( 31)	40	12	8	12	18	-
RENTRÉES DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	( 161) \$	964 \$	( 653) \$	350 \$	( 690) \$	215 \$	( 11) \$
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENT	(2 475)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENT	4 221	4 697	6 000	6 000	7 000	7 000	7 000
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES							
	( 269)	( 558)	( 233)	( 120)	( 70)	( 445)	( 145)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	1 477 \$	(2 861) \$	(1 233) \$	(1 120) \$	( 70) \$	( 445) \$	( 145) \$
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
PRODUITS DE NOUVEL EMPRUNT							
REMBOURSEMENT D'EMPRUNT							
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE	1 316	(1 897)	(1 886)	( 770)	( 760)	( 230)	( 156)
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	5 082	6 398	4 501	2 615	1 845	1 085	855
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	6 398 \$	4 501 \$	2 615 \$	1 845 \$	1 085 \$	855 \$	699 \$

### 13. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

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

	RÉEL 2016	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
CONSTRUCTION EN COURS	(13) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
BÂTIMENTS	97 \$	55 \$	100 \$	50 \$	- \$	- \$	- \$
MOBILIER	13 \$	2 \$	28 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	29 \$	- \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATION	129 \$	251 \$	65 \$	10 \$	10 \$	385 \$	10 \$
LOGICIELS	14 \$	250 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	105 \$
TOTAL	269 \$	558 \$	233 \$	120 \$	70 \$	445 \$	145 \$

#### [Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations](#)

##### *Amélioration du système de répartition et de facturation*

Conformément à son Plan d'entreprise 2017-2021, l'Administration a réalisé en 2017 la mise à jour de son système informatisé de répartition, facturation et comptes à recevoir et la migration vers un système basé sur Internet. De plus, elle prévoit des dépenses pour d'autres améliorations au système pendant la période de planification.

Pendant la période de planification, l'Administration prévoit des dépenses pour l'amélioration de la base de données qu'elle utilise pour la formation sur simulateur de ses pilotes.

##### *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 2017-2021, 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 anciennes UPAP a pris fin en 2016. À la suite d'un processus d'approvisionnement ouvert et concurrentiel lancé en 2016, les contrats ont été attribués aux fournisseurs d'UPAP avec d'importantes économies de coûts. Les nouvelles UPAP n'entreront en service qu'au début de la saison de navigation 2017.

##### *Postes d'attente des pilotes*

En 2017, l'Administration a remplacé la roulotte en location qui tenait lieu de poste d'attente des pilotes aux écluses de Beauharnois. Le remplacement était nécessaire pour satisfaire à l'exigence de relocaliser cette installation à l'extérieur de la zone de sécurité des écluses et pour régler le problème récurrent de gel de tuyaux et de manque d'eau courante. Après la relocalisation en septembre 2016, l'Administration a acheté et installé la structure du poste d'attente en 2017.

En 2018, l'Administration évaluera le poste d'attente des pilotes à l'écluse 7 dans le canal Welland et prévoit des dépenses en 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 au plan des dépenses en capital avant 2014. Le report de ces dépenses ne pouvait toutefois être poursuivi, il a fallu depuis 2014 rénover les bureaux et remplacer du mobilier et du matériel et il faudra continuer en ce sens pendant le reste de la période de planification.

En milliers de \$	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Construction en cours	(13) \$	(13) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Bâtiments	97	-	-	-	-	-	-
Mobilier	13	45	58	2	-	18	-
Améliorations locatives	29	54	53	-	-	3	-
Matériel informatique et de communication	129	2	4	1	710	1	6
Logiciels	14	154	-	14	320	1	6
Dépenses totales	269 \$	268 \$	115 \$	17 \$	1 030 \$	23 \$	12 \$
Budget	407 \$	125 \$	100 \$	20 \$	100 \$	100 \$	70 \$
Sous-utilisation (dépassement) du budget	138 \$	(143) \$	(15) \$	3	(930) \$	77 \$	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, qui a ensuite repoussé jusqu'en 2017.

### *Incidences sur la trésorerie et les emprunts*

L'Administration estime qu'elle sera en mesure de générer les fonds nécessaires pour répondre à ses besoins de dépenses en capital pendant la période de planification sans devoir emprunter ou utiliser sa marge de crédit pour un montant important. Si elle doit utiliser sa marge de crédit, ce sera pour une période très courte qui n'entraînera pas de répercussions négatives sur ses résultats financiers. Comme l'indique l'État des flux de trésorerie, l'Administration utilisera ses fonds excédentaires investis pour financer ces investissements de capitaux.

### *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.

## 14. BUDGET DE FONCTIONNEMENT

### ÉTAT DES RÉSULTATS – RÉEL 2016 PAR RAPPORT AU BUDGET ET PRÉVISIONS 2017 PAR RAPPORT AU BUDGET

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

	PRÉVISION 2016	RÉEL 2016	ÉCART	BUDGET 2017	PRÉVISION 2017	ÉCART	BUDGET 2018
<b>PRODUITS</b>							
DROITS DE PILOTAGE	26 116 \$	25 598 \$	518 \$-	27 288 \$	29 589 \$	2 301 \$	29 303 \$
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	89	94	5	-	89	89	94
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	40	196	156	20	20	-	205
TOTAL	26 245 \$	25 888 \$	(357) \$	27 308 \$	29 698 \$	2 390 \$	29 602 \$
<b>CHARGES</b>							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	19 061 \$	18 912 \$	149 \$	18 680 \$	20 459 \$	(1 779) \$	19 907 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	2 682	2 709	(27)	2 616	3 039	(423)	2 964
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 294	1 226	68	1 305	1 392	(87)	1 332
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	1 286	1 175	111	1 078	1 259	(181)	1 608
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	1 003	959	44	1 043	1 054	(11)	1 035
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	399	270	129	298	337	(39)	304
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	175	159	16	215	307	(92)	254
AMORTISSEMENT	259	256	3	407	201	206	229
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	296	268	28	307	322	(15)	428
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	301	295	6	298	314	(16)	318
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	245	249	(4)	267	257	10	284
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	115	115	-	107	64	43	141
COMMUNICATIONS	106	100	6	106	129	(23)	116
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	17	23	(6)	37	39	(2)	23
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	-	24	-	24	-
TOTAL	27 239 \$	26 716 \$	523 \$	26 788 \$	29 173 \$	(2 385) \$	28 943 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(994) \$	(828) \$	166 \$	520 \$	525 \$	5 \$	659 \$
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:</b>							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	-	(26)	(26)	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(994) \$	(854) \$	140 \$	520 \$	525 \$	5 \$	659 \$

#### PRINCIPALES HYPOTHÈSES

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

#### SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS EN 2018

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

certaines mesures 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 de l'Administration.

En appliquant ce raisonnement à la relation entre les revenus et les dépenses d'exploitation prévus en 2018 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 du nombre d'affectations	Variation des recettes de Pilotage	Variation des dépenses d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
+2 %	1,1 M \$	0,4 M \$	0,7 M \$
-2 %	(1,1) M \$	(0,4) M \$	(0,7) M \$

\* Il est impossible d'effectuer une analyse de sensibilité pour des fluctuations de trafic supérieures à 2 % car les résultats seraient faussés, compte tenu qu'il faudrait réévaluer le nombre de pilotes.

## RÉSULTATS RÉELS DE 2016 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2016

### *Salaires et avantages sociaux des pilotes*

Comme la perte réelle n'a été que de 0,2 million \$ inférieure à ce qui était prévu, il n'y a pas de facteurs importants qui expliquent l'écart, autre que les recettes et les dépenses directes ont varié en fonction de la différence dans le nombre d'affectations.

## PRÉVISIONS DE 2017 PAR RAPPORT AU BUDGET DE 2017

### *Revenus de pilotage*

L'écart favorable de 2,3 millions \$ est dû en partie à l'augmentation de 7,0 % du nombre d'affectations; contrebalancé par des tarifs de pilotage de 2,5 % inférieurs à ce qui avait été originalement inscrit au budget ainsi que par un manque à gagner de 0,3 million \$ causé par un retard dans l'approbation des tarifs.

### *Salaires et avantages sociaux des pilotes*

L'augmentation de 1,8 million \$ à ce chapitre est due principalement au besoin d'effectuer les 7,0 % d'assignations additionnelles, générant ainsi l'augmentation des revenus mentionnée plus haut.

## **15. PLAN D'EMPRUNT**

### **15.1 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 doit demander au ministre des Finances l'approbation de procéder à une opération d'emprunt, notamment quant aux modalités de temps et aux conditions de l'opération. Les paragraphes qui suivent dressent les grandes lignes du plan d'emprunt de l'Administration.

## 15.2 EMPRUNT À COURT TERME À CONSERVER EN 2018

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.

## 15.3 EMPRUNT À LONG TERME À CONTRACTER EN 2018

L'Administration ne prévoit aucun besoin d'emprunt à long terme en 2018 ou pendant le reste de la période de planification.

## 15.4 PASSIF ÉVENTUEL

L'Administration ne prévoit pas fournir de passif éventuel sous forme de garanties en 2018.

## 15.5 SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT

### *Marge de crédit*

L'Administration envisage le besoin d'utiliser environ 1,5 million \$ de la marge de crédit de 3 millions \$ qu'elle a demandée. La marge de crédit sera 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 2018. 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 concrétisée.

Comme le démontre le tableau ci-dessus, des sorties de capitaux importantes doivent être couvertes lorsqu'il se produit une diminution importante du trafic, et le montant pourrait facilement frôler les 3 000 000 \$.

Historique de l'utilisation de la marge de crédit	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Utilisation hebdomadaire maximale	1,5 \$	- \$	- \$	0,2 \$	0,7 \$	2,5 \$	1,6 \$	4,0 \$
Nombre de semaines d'utilisation	15	0	0	2	13	27	20	43
Date du remboursement complet	5 juillet	inutilisée	inutilisée	9 mai	14 juin	27 juillet	19 août	29 octobre

En plus de pallier tout découvert bancaire potentiel, le besoin de la marge de crédit actuelle découle en partie d'une exigence concernant la limite de règlement des produits de paiement. Cette disposition permet à l'Administration d'effectuer des transferts électroniques de fonds (TEF) et de gérer les dates de paiement sans avoir à financer à l'avance ces TEF. Cette fonctionnalité donne à l'Administration la souplesse nécessaire pour optimiser sa position d'encaisse au courant de l'année. De plus, une portion de la marge de crédit est nécessaire pour les cartes de crédit professionnelles de l'Administration.

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

Pour 2017, le ministre des Finances a approuvé un emprunt maximal de 3 000 000 \$ par l'Administration auprès de son banquier, afin de pallier tout manque de liquidité.



## 15.6 TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS

Les tableaux qui suivent montent en détail les transferts entre les emprunts à court terme et les emprunts à long terme et les changements importants d'une année à l'autre.

Tableau 1 : Emprunts en cours au 31 décembre (en millions de \$)							
	2016 Réal	2017 Estimation	2018 Prévision	2019 Projection	2020 Projection	2021 Projection	2022 Projection
Emprunts à court terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Tableau 2 : Emprunts à court terme au 31 décembre (en millions de \$)							
Unité monétaire	2016 Réal	2017 Estimation	2018 Prévision	2019 Projection	2020 Projection	2021 Projection	2022 Projection
Dollars canadiens	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Dollars américains	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Tableau 3 : Emprunt maximal à un moment quelconque durant l'année (en millions de \$)							
Unité monétaire	2016 Réal	2017 Estimation	2018 Prévision	2019 Projection	2020 Projection	2021 Projection	2022 Projection
Marge de crédit	- \$	1,5 \$	1,0 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt - dollars canadiens	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt - dollars américains	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	1,5 \$	1,0 \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Tableau 4 : Emprunts à long terme au 31 décembre (en millions de \$)							
	2016 Réal	2017 Estimation	2018 Prévision	2019 Projection	2020 Projection	2021 Projection	2022 Projection
Solde d'ouverture	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Échéances	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles émissions	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Taux fixe	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Taux variable	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Tel qu'indiqué à l'article 14.5, *Sommaire du plan d'emprunt*, la marge de crédit sera nécessaire durant la saison morte, jusqu'à ce que l'Administration commence à encaisser des revenus au début de la saison de navigation 2018. Compte tenu du déficit accumulé toujours en cours au terme de 2017 et du déficit qui en résultera dans le fonds de roulement, l'Administration prévoit utiliser jusqu'à 1,0 million \$ en mars mais devrait être en mesure de rembourser ce montant au plus tard à la fin juillet 2018. L'Administration s'attend à ce que la hausse tarifaire prévue pour 2018 permette de générer un flux de trésorerie positif, elle prévoit donc rembourser la marge de crédit en 2018 et ne plus l'utiliser pendant le reste de la période de planification.

## 15.7 TOTAL DES EMPRUNTS – CONTRATS DE LOCATION NOUVEAUX ET EN COURS

L'Administration ne prévoit pas conclure de nouveaux contrats de location nécessitant l'approbation ministérielle pendant la période de planification.

L'Administration ne compte qu'un seul contrat de location en cours qui sera retraité en 2019 conformément à la nouvelle *norme internationale d'information financière 16*. Elle compte actuellement un contrat de location d'espace à bureau qui a été signé en 2014 pour une période de 10 ans (expirera en janvier 2024). En date du 31 décembre 2017, l'engagement locatif en cours est d'environ 0,5 million \$.

## 16. CADRE 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 ou autres titres garantis 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;

L'Administration entend investir ses fonds excédentaires sur des périodes allant de trois mois à deux ans, et ce 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 avoisinant 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.

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 ministre 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	1996	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		2,1%	6 903	1 016	3 934
2	1997	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,3%	7 192	1 210	5 144
3	1998	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,3%	9 085	1 701	6 845
4	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
5	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
6	2001	Aucune augmentation de tarifs	0,0%		1,6%	6 916	(2 276)	3 123
7	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
8	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%					
9	2004	Avril 2004 : Augmentation générale de 8%	8,0%					
	2004	Septembre 2004 : Augmentation générale de 7%	7,0%		2,2%	6 398	(2 082)	(3 158)
10	2005	Avril 2005 : Augmentation générale de 5,5%	5,5%					
	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)
11	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)
12	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)
13	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)
	2009	le 31 mars 2009: Augmentation générale de 4,0% et augmentation du droit supplémentaire de 2% à 6%	4,0%	4,0%				
14	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)
15	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; maintien du droit supplémentaire à 2%	5,5%	0,0%	1,9%	6 059	2 013	(3 695)
16	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)
17	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)
18	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)
19	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)
20	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)
21	2016	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 1,5% et une augmentation du droit supplémentaire à 12%.	1,5%	1,0%	2,0%	7 020	( 854)	(1 634)
22	2017	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 10,5% et une réduction du droit supplémentaire à 11,5%	14,5%	5,0%	1,5%	7 487	520	(1 114)
23	2018	Saison de navigation: Augmentation générale de 4,15% et le maintien du droit supplémentaire à 5%.	4,2%	0,0%	2,0%	7 067	659	( 455)

## ANNEXE 2 – NOMBRE DE PILOTES

<i>HYPOTHÈSES SUR L'FFECTIF</i>						
	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
<i>Pilotes</i>						
Début de l'exercice	52	51	55	63	65	68
Réduction	(6)	(2)	(2)	(4)	(2)	(4)
Augmentation	5	6	10	6	5	4
Fin de l'exercice	51	55	63	65	68	68
<i>Apprentis pilotes</i>						
Début de l'exercice	5	6	6	3	4	4
Réduction	(7)	(6)	(10)	(7)	(6)	(4)
Augmentation	8	6	7	8	6	2
Fin de l'exercice	6	6	3	4	4	2
<i>Pilotes à temps partiel</i>						
Début de l'exercice	7	8	12	10	6	3
Réduction	(1)	0	(4)	(4)	(4)	(2)
Augmentation	2	4	2	0	1	1
Fin de l'exercice	8	12	10	6	3	2

## 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 membres du Conseil pendant la période de planification s'établissent comme suit :

LES DÉPENSES ANNUELLES PRÉVUES POUR LES FRAIS DE VOYAGES SONT:						
	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
Président du Conseil d'administration	5 000 \$	10 000 \$	7 500 \$	10 000 \$	7 500 \$	11 000 \$
Directeur général	50 000 \$	45 000 \$	40 000 \$	45 000 \$	40 000 \$	45 000 \$
Membres du Conseil d'administration	36 000 \$	33 000 \$	37 000 \$	30 000 \$	35 000 \$	30 000 \$
Membres du Cadre supérieur	40 000 \$	35 000 \$	35 000 \$	35 000 \$	35 000 \$	35 000 \$
<b>TOTAL</b>	<b>131 000 \$</b>	<b>123 000 \$</b>	<b>119 500 \$</b>	<b>120 000 \$</b>	<b>117 500 \$</b>	<b>121 000 \$</b>
LES DÉPENSES ANNUELLES PRÉVUES POUR LES FRAIS D'ACCUEIL SONT:						
	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
Président du Conseil d'administration	1 000 \$	1 000 \$	1 500 \$	1 000 \$	1 500 \$	1 000 \$
Directeur général	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$
Membres du Conseil d'administration	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Membres du Cadre supérieur	1 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
<b>TOTAL</b>	<b>8 000 \$</b>	<b>9 000 \$</b>	<b>9 500 \$</b>	<b>9 000 \$</b>	<b>9 500 \$</b>	<b>9 000 \$</b>
LES DÉPENSES ANNUELLES PRÉVUES POUR LES FRAIS DE CONFÉRENCES SONT:						
	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
Président du Conseil d'administration	- \$	4 000 \$	1 000 \$	4 000 \$	1 000 \$	4 000 \$
Directeur général	2 000 \$	6 000 \$	3 000 \$	6 000 \$	4 000 \$	6 000 \$
Membres du Conseil d'administration	500 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Membres du Cadre supérieur	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	3 000 \$
<b>TOTAL</b>	<b>5 500 \$</b>	<b>14 000 \$</b>	<b>8 000 \$</b>	<b>14 000 \$</b>	<b>9 000 \$</b>	<b>14 000 \$</b>
LES DÉPENSES ANNUELLES PRÉVUES POUR LES FRAIS DE VOYAGES, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES SONT:						
	PRÉVISION 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021
Président du Conseil d'administration	6 000 \$	15 000 \$	10 000 \$	15 000 \$	10 000 \$	16 000 \$
Directeur général	58 000 \$	57 000 \$	49 000 \$	57 000 \$	50 000 \$	57 000 \$
Membres du Conseil d'administration	36 500 \$	34 000 \$	38 000 \$	31 000 \$	36 000 \$	31 000 \$
Membres du Cadre supérieur	44 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$	40 000 \$
<b>TOTAL</b>	<b>144 500 \$</b>	<b>146 000 \$</b>	<b>137 000 \$</b>	<b>143 000 \$</b>	<b>136 000 \$</b>	<b>144 000 \$</b>

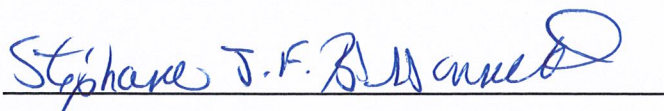
**ANNEXE 4 – ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES**

Le 20 octobre 2017

En ma qualité de directeur des finances de l'*Administration de pilotage des Grands Lacs*, j'ai examiné le plan d'entreprise 2018-2022 et les budgets ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devaient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessus, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

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

Je suis d'avis, l'information financière contenue dans ce plan d'entreprise et ces budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décisions.



---

Stéphane J.F. Bissonnette, Directeur des finances