

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2019 - 2023

Approuvé par le Conseil

Le 31 octobre 2018

TABLE DES MATIÈRES

<u>PARTIE</u>		<u>PAGE</u>
1.	SOMMAIRE	3
2.	VUE D'ENSEMBLE	4
2.1	CONTEXTE	4
2.2	RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC	4
2.3	MANDAT	4
2.4	MISSION	5
2.5	VISION	5
2.6	PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMME MAJEUR	5
2.7	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	5
3.	CONTEXTE OPÉRATIONNEL	6
3.1	CONTEXTE INTERNE	7
3.2	CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIAL EXTERNE	8
3.3	ENJEUX STRATÉGIQUES	9
3.4	ANALYSE FFPM	12
3.5	CONFORMITÉ AUX DIRECTIVES MINISTÉRIELLES	12
3.6	EXAMEN SPÉCIAL, ÉTUDES ET AUTRES AUDITS DU GOUVERNEMENT ET DE L'INDUSTRIE	13
4.	OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	14
4.1	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	14
4.2	OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	14
4.3	RISQUES	18
5.	APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE	19
5.1	PRINCIPALES HYPOTHÈSES ADOPTÉES DANS L'ÉLABORATION DU PLAN D'ENTREPRISE	19
5.2	SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS	20
5.3	ANALYSE DE LA DETTE	20
6.	ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE	21
A.	INSTRUCTIONS MINISTÉRIELLES	22
B.	STRUCTURE DE GOUVERNANCE	25
B.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	25
B.2	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ADMINISTRATION	27
C.	RENDEMENT ET ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS	28
C.1	ÉVALUATION DU RENDEMENT	29
C.2	ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS	31
D.	ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES	32
E.	ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	33
	État des résultats et du résultat étendu	33
	État de la situation financière	34
	État des variations de capitaux propres	35
	État des flux de trésorerie	36
	Budget d'immobilisations	37
F.	PLAN D'EMPRUNT	39
F.1	SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT	39
F.2	APPROBATION DES EMPRUNTS	39
F.3	TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS	40
F.4	TOTAL DES EMPRUNTS – CONTRATS DE LOCATION NOUVEAUX ET EN COURS	40
G.	RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES	41
H.	RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES	43
I.	PRIORITÉS ET DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES	46
J.	CONTEXTE COMMERCIAL	49
J.1	CAPACITÉ DE PILOTAGE	50
J.2	FORMATION DES PILOTES	52
J.3	RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS	52
K.	RAJUSTEMENTS TARIFAIRES / IPC / AFFECTATIONS DE PILOTAGE	54
L.	NOMBRE DE PILOTES	55

1. SOMMAIRE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration) enregistre une augmentation du trafic depuis 2014. La demande prévue pour 2018 totalise 8 076 affectations de pilotage, un nombre qui n'avait pas été atteint depuis 2002. Bien qu'elle accueille favorablement cette augmentation, l'Administration est confrontée à certains défis, s'efforçant de concilier sa responsabilité d'être financièrement autonome avec celle de maintenir des services de pilotage progressifs, fiables, sécuritaires, respectueux de l'environnement, efficaces et économiques avec son effectif actuel de pilotes et d'employés de bureau.

Par le passé, l'Administration a bénéficié d'un effectif de pilote stable et d'un faible taux de roulement. Depuis quelques années, elle connaît toutefois un nombre anormalement élevé de départs à la retraite (environ 40 % de l'effectif depuis 2014) et s'attend à un autre 20 % au cours de la période de planification. Ces nombreux départs, conjugués à une augmentation importante de la demande de service, ont un impact sur la fiabilité (soit un nombre plus élevé que la normale de retards occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes). L'Administration a classé la relève des pilotes comme un risque critique pour la réalisation de son objectif d'offrir des services de pilotage maritime et les services connexes de façon économique, sécuritaire, fiable et complète, en particulier à ce qui a trait aux enjeux ci-dessous.

Élimination du déficit accumulé au plus tard en 2019

L'Administration a entrepris l'exercice 2018 avec un déficit accumulé de 0,8 million \$. Grâce à une forte demande de services de pilotage prévue au cours de l'année, elle entrevoit pour 2018 un excédent de 0,6 million \$, ce qui lui permettrait de réduire le déficit accumulé à 0,2 million \$ à l'issue de l'exercice. Avec une stratégie tarifaire 2019 conjuguée à une stratégie de limitation des coûts de main-d'œuvre, l'Administration est convaincue de pouvoir éliminer son déficit accumulé au plus tard à la fin de 2019.

Sécurité et fiabilité des services de pilotage

Année après année, l'Administration rapporte un taux de 99,9 % d'affectations de pilotage sans incident, un résultat historique. Ce succès est attribuable aux ressources financières et non financières qu'elle a consacrées à la formation des apprentis-pilotes, la formation continue et l'évaluation des pilotes, et aux aides à la navigation à la fine pointe de la technologie. Toutefois, on constate également depuis 2014 un grand nombre de retards occasionnés aux navires en raison d'un manque de pilotes, et cette tendance devrait se poursuivre en 2018. Lorsque le nombre d'affectations dépasse de 22 % les prévisions budgétaires, ces retards sont inévitables. Par conséquent, les clients ont fait connaître leur insatisfaction. Pour améliorer la fiabilité du service, l'Administration vise à augmenter le nombre de pilotes au cours de la période de planification.

Stratégies tarifaires

L'Administration compte sur l'industrie pour appuyer ses stratégies tarifaires en 2019, notamment pour maintenir jusqu'au terme de 2020 le droit supplémentaire actuel de 5,0 % pour la formation des apprentis-pilotes. Le seul moyen de limiter les retards à un niveau acceptable est d'augmenter le nombre de pilotes, ce qui doit être équilibré par une modification des tarifs. La stratégie du droit supplémentaire, élaborée conjointement avec l'industrie, s'attaque au problème des coûts importants associés au recrutement et à la formation des apprentis-pilotes. Ces coûts sont liés au remplacement des pilotes partis à la retraite et à l'augmentation du nombre de pilotes pour mieux répondre à la demande. Le nombre d'affectations a augmenté de 50 % depuis 2009, année où le nombre de pilotes avait été réduit pour contrer la perte de revenus de pilotage.

2. VUE D'ENSEMBLE

2.1 CONTEXTE

L'Administration a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* jusqu'au 1^{er} octobre 1998. Elle exerçait alors 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* (LGFP), elle ne reçoit aucun crédit parlementaire et est exempte du paiement d'impôts sur le revenu. Le 1^{er} 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*.

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

2.2 RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

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

2.3 MANDAT

Le mandat de l'Administration est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sécuritaire et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* stipule que les tarifs des droits de pilotage 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.

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 :

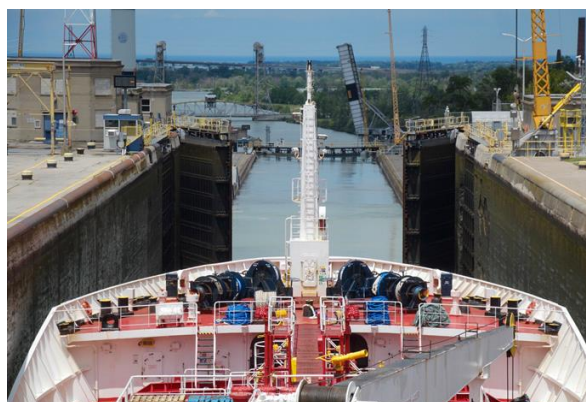
1. L'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. La prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. La prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés;
4. La prescription des tarifs des droits de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

2.4 MISSION

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

2.5 VISION

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



2.6 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMME MAJEUR

L'activité principale de l'Administration consiste à exploiter, 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.

Les services sont dispensés aux navires soumis au pilotage obligatoire qui entrent dans cette région. 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.

De plus, elle administre et contrôle un système de certificats de pilotage qui permet aux officiers canadiens d'exercer les fonctions de pilotage à bord des navires canadiens.

2.7 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'Administration, voir le rapport annuel de 2017, disponible à l'adresse <http://www.gipa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports> .

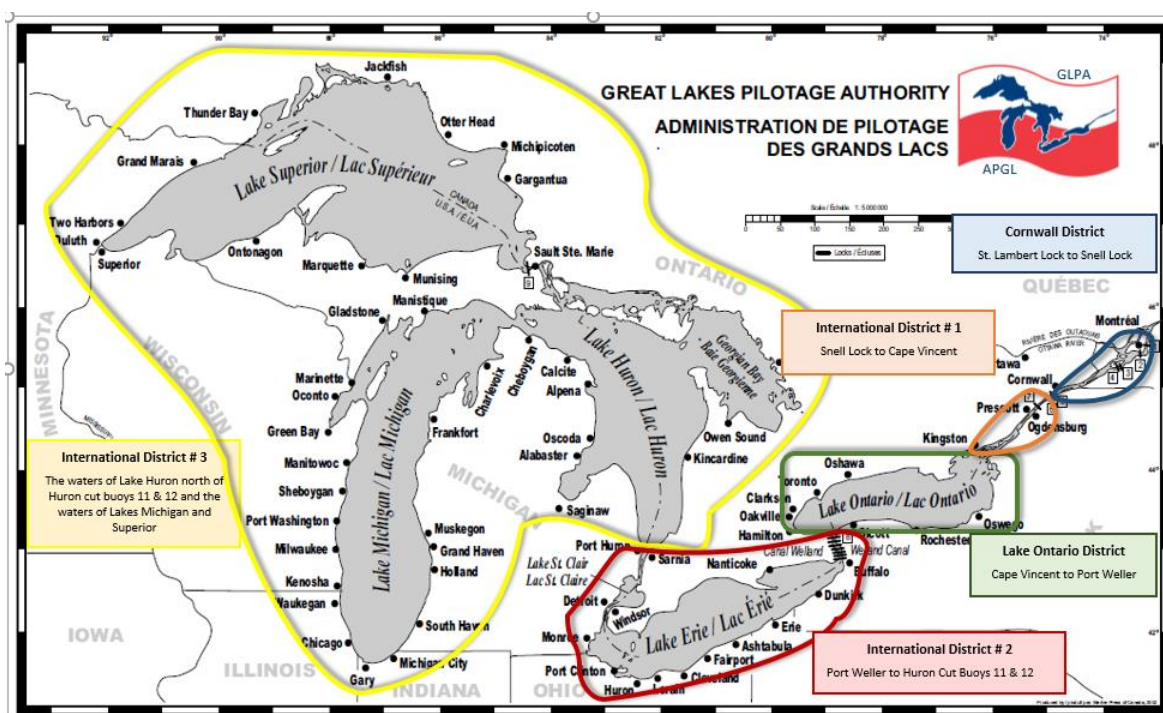


3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

L'Administration est un partenaire important du transport maritime et contribue ainsi à la prospérité économique du Canada. Elle exerce ses activités 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. Le service de pilotage est dispensé principalement aux navires transocéaniques (85 % des affectations), bien que des navires-citernes et des navires de la flotte intérieure canadienne (15 % des affectations) utilisent aussi le service sur une base régulière.

L'Administration compte cinq zones de pilotage obligatoire (que l'on désigne par circonscriptions) dans la région des Grands Lacs, et une sixième dans les limites du port de Churchill, au Manitoba :

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



Les activités sont de nature saisonnière, puisque la Voie maritime du Saint-Laurent est fermée pendant l'hiver (de janvier à la fin mars).

L'Administration doit se coordonner 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 partage une bonne partie de la Voie maritime et des Grands Lacs avec les États-Unis. Les navires qui circulent dans la région peuvent traverser la frontière internationale à plusieurs reprises au cours d'un seul voyage. Le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* stipule que là où les eaux canadiennes sont contiguës aux eaux des États-Unis, un navire soumis au pilotage obligatoire peut faire appel à une personne autorisée par les États-Unis.

En plus des services de pilotage, l'Administration administre et contrôle un système de certificats de pilotage qui permet aux officiers canadiens d'exercer les fonctions de pilotage à bord des navires canadiens.

3.1 CONTEXTE INTERNE

(1) *Ressources humaines*

Au 1^{er} janvier 2019, l'Administration prévoit que son personnel sera composé de 89 employés actifs, dont 80 syndiqués et 9 non syndiqués.

L'Administration négocie avec quatre syndicats représentant 67 pilotes maritimes. Deux conventions collectives de cinq ans ont été renouvelées en 2018 et sont en vigueur jusqu'en mars 2022. Des négociations sont présentement en cours avec les deux autres syndicats, dont les conventions collectives sont expirées depuis le 31 mars 2017.



Les 13 répartiteurs et employés de bureau de l'Administration sont représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada. L'Administration est actuellement en négociation avec ce syndicat, dont la convention collective est expirée depuis le 30 juin 2016.

Aucun changement important pouvant résulter des négociations n'est à prévoir au cours de la présente période.

L'Administration n'a pas de problèmes de rétention de personnel, seulement quelques 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.

Le DG a annoncé qu'il prendra sa retraite en 2019. Le Conseil d'administration est à mettre en œuvre une stratégie de relève qui tient compte à la fois des candidats à l'interne et des recherches à l'externe.

Pour l'Administration, la relève de pilotes est un des risques qui ont le plus grand besoin d'atténuation. Au cours de la période de planification, elle entrevoit que près de 20 % des pilotes prendront leur retraite, et ce après cinq années qui ont vu partir environ 40 % des pilotes pour cette même raison. En outre, elle prévoit embaucher et former approximativement 29 apprentis-pilotes pour répondre à la demande du trafic.

(2) *Processus d'entreprise*

L'Administration commence à préparer son plan d'entreprise en juin afin de satisfaire aux échéanciers fixés par le gouvernement. Il n'est toutefois pas facile de prévoir l'évolution du trafic car l'industrie possède très peu d'information à partager à ce sujet pour l'exercice financier suivant. Or c'est le trafic inscrit au budget qui dicte le nombre de pilotes requis de même que les tarifs nécessaires pour permettre à l'Administration d'être financièrement autonome. Les salaires des pilotes étant essentiellement fixes, une diminution importante du trafic entraînera des pertes d'exploitation substantielles puisque, durant l'exercice financier, les tarifs ne peuvent être rajustés dans un délai convenable pour recouvrer les salaires fixes qui doivent être versés aux pilotes.

Tel que prescrit par la *Loi sur le pilotage*, les droits de pilotage constituent la principale source de revenus de l'Administration. Les tarifs de ces droits doivent être équitables, raisonnables et suffisants pour permettre un service sécuritaire et efficace tout en assurant l'autonomie financière. L'Administration consulte l'industrie sur les propositions de modifications tarifaires et les publie

pendant 30 jours dans la *Gazette du Canada*. Un avis d'opposition peut être déposé pendant cette période et peut faire l'objet d'une enquête et de recommandations par l'Office des transports du Canada. Les nouveaux tarifs doivent être déposés par le gouverneur en conseil avant que l'Administration ne puisse les appliquer.

En 2017, l'Administration a investi dans l'achat de nouvelles unités portables d'aide au pilotage (UPAP) pour tous ses pilotes. Ces UPAP comprennent les logiciels et le matériel de toutes dernières avancées technologiques, avec des cartes axées sur la connaissance situationnelle et l'aide à la prise de décisions pour les pilotes qui exercent leurs activités dans un environnement de navigation à haut risque. Les unités ont une durée de vie de quatre ans, l'Administration devra donc s'en procurer de nouvelles en 2020.

En 2017, elle a également mis à jour son système de répartition et de facturation, notamment par la migration vers un système basé sur Internet. Les améliorations lui ont permis de mieux répondre à ses besoins et aux attentes des clients. En 2018, les clients peuvent visualiser leurs navires et formaliser leurs demandes de pilotes.

3.2 CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET 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. L'Administration compte sur ses principaux clients pour obtenir une information ouverte et transparente quant à la demande, et ce afin de gérer le trafic dans l'année à venir, minimiser les retards et maîtriser ses coûts.

La liste qui suit présente quelques-uns des facteurs qui ont une incidence sur les activités de l'Administration.

(1) *Exportations de céréales*

Les céréales canadiennes destinées à l'Afrique, à l'Europe et au Moyen-Orient sont expédiées depuis Thunder Bay. Elles peuvent être transportées directement vers ces marchés à bord de navires étrangers, ou être d'abord transportées par des navires canadiens aux ports de la côte est (Montréal, Québec, Sept-Îles) puis transbordées sur des navires étrangers. La majeure partie des céréales canadiennes sont expédiées vers les marchés asiatiques par les ports de la côte ouest.

L'Administration prévoit que la demande pour l'exercice 2018 sera similaire ou légèrement supérieure à 2017, vu qu'une bonne partie de l'inventaire de 2017 doit être expédiée pour faire place à la récolte de 2018. 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*

La région des Grands Lacs a connu une augmentation des importations en raison du manque d'aciéries américaines dans la région. Malgré les taxes de 25 % sur l'acier et de 10 % sur l'aluminium imposées par les États-Unis envers le Canada, l'Union européenne et d'autres pays dans les derniers mois, l'Administration n'a pas constaté de diminution quant à la demande de services de pilotage pour ces importations. Elle continuera de surveiller les effets sur la demande.

(3) *Économie mondiale*

La possibilité d'une guerre commerciale est source de préoccupation pour l'économie mondiale. La politique de « les États-Unis d'abord » pourrait avoir des répercussions négatives si d'autres pays décident de riposter par leurs propres mesures.

On estime que la faiblesse du dollar canadien favorise le transport maritime sur les Grands Lacs. L'Administration a constaté une augmentation des exportations canadiennes vers les États-Unis



et les marchés internationaux. Les défis auxquels est confronté le Canada comprennent la profonde incertitude entourant l'avenir de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), présentement au point mort, et qui est lié aux taxes sur l'acier et l'aluminium imposées récemment par les États-Unis ainsi qu'à leurs menaces récentes au sujet de l'automobile. Bien que 98 % de l'Accord économique et commercial global (AECG) soit entré provisoirement en vigueur en septembre 2017, les pays de l'UE voteront individuellement en 2018 sur la question de l'appui à cet accord avec le Canada.

3.3 ENJEUX STRATÉGIQUES

Voici les enjeux stratégiques clés auxquels fait face l'Administration dans le contexte opérationnel :

(1) *Volume de trafic imprévisible*

La région des Grands Lacs est vaste. Les contrats de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains n'étant pas négociés longtemps à l'avance, l'Administration doit s'appuyer sur les prévisions de l'industrie. Toutefois, comme le démontre le tableau suivant, on a constaté des écarts importants quant au nombre d'affectations prévues depuis 2008.

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Nombre réel d'affectations	7 636	7 020	7 166	7 462	6 403	6 358	6 389	6 059	4 468	5 989
Nombre prévu d'affectations	7 067	6 700	6 531	6 100	6 100	6 100	5 325	4 217	5 800	6 400
Écart par rapport au plan	8,1 %	4,8 %	9,7 %	22,3 %	5,0 %	4,2 %	20,0 %	43,7 %	-23,0 %	-6,4 %

NOTE – L'augmentation de 22,3 % en 2014 est due principalement à l'exportation majeure de céréales de l'Ouest canadien de 2013 vers les marchés étrangers.

Vu que le nombre d'affectations inscrit au budget sert de base pour déterminer le nombre de pilotes nécessaires, la précision du budget est critique pour anticiper et gérer le trafic, et pour établir des tarifs qui assureront l'autonomie financière.

(2) *Détermination des tarifs de pilotage*

L'Administration a tenu et continue de tenir des discussions ouvertes et transparentes avec l'industrie sur la façon d'éliminer son déficit accumulé, qui remonte à 2003.

Pour la présente période de planification 2019-2023, l'Administration doit s'assurer que les rajustements tarifaires seront suffisants à la fois pour éliminer le déficit d'ici la fin de 2019 et pour maintenir un excédent raisonnable au terme de la période. Cette stratégie, dans le cadre d'une surveillance financière globale, vise à assurer les Canadiens que l'Administration fait preuve de responsabilité financière.

L'annexe K présente les rajustements tarifaires de l'Administration depuis 1994.

(3) *Arbitration à l'Administration de pilotage des Laurentides (APL)*

L'APL a fait appel d'une décision arbitrale rendue en 2016 et qui imposait des restrictions aux appareillages de nuit entre Montréal et Québec. L'appel a été rejeté à la fin juin 2018. De ce fait, l'APL doit modifier ses règles de répartition pour les appareillages entre 22 h et 8 h 59. Les clients doivent maintenant confirmer avant 18 h un départ entre ces heures, avec la possibilité de retarder une seule fois et pour un maximum de deux heures. Tout appareillage retardé de plus de deux heures entraîne l'obligation de présenter un nouvel avis de douze heures.

En plus des incidences directes sur les services de l'APL, cette décision vient nuire à la gestion efficace de l'effectif de pilotes de l'Administration. Les restrictions de répartition viennent tout juste d'entrer en vigueur et l'Administration doit attendre la réaction des clients avant d'élaborer une réaction appropriée. Les répercussions éventuelles pourraient comprendre, entre autres : (i) une augmentation du trafic à sens unique, ce qui pourrait limiter la capacité à répartir efficacement les 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 estime que son mandat de sécurité et d'efficacité concerne à la fois sa propre autonomie financière, les impacts sur le réseau de la Voie maritime, et les retards aux navires. Elle doit donc se doter d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés et brevetés pour desservir l'industrie avec un minimum de retards.

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 gérer le flux irrégulier de trafic. L'obligation d'autonomie financière ne permet toutefois pas à l'Administration d'embaucher des pilotes supplémentaires pour faire face à des augmentations soudaines et temporaires du trafic. Par le passé, la Fédération maritime du Canada (la Fédération) 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. Depuis 2014, l'industrie exprime constamment son insatisfaction quant au nombre élevé de retards causés aux navires en raison du manque de pilotes.

Pour remplir son mandat, l'Administration doit trouver un juste équilibre entre les ressources disponibles et la demande de service, sans oublier que la sécurité est primordiale.

Tenant compte du dépassement des prévisions en termes de volume de trafic au cours des cinq dernières années, l'Administration planifie une augmentation du nombre de pilotes 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. Le nombre de pilotes figure à l'annexe L.

(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. Il en est résulté une très faible demande pour les services de pilotage en 2017 et 2018. L'avenir du port est toujours incertain, on s'attend à ce que le gouvernement provincial consulte le gouvernement fédéral et d'autres intervenants pour décider de son avenir. L'Administration ne bénéficie plus d'économies d'échelle ni de possibilités de synergie et a rajusté ses tarifs en conséquence. Elle poursuit son évaluation de la meilleure façon d'offrir les services à ce port.

(6) *Relève de pilote à l'écluse Iroquois*

L'Administration a pris la décision d'augmenter le nombre de pilotes dans la circonscription internationale n° 1. La souplesse offerte par un nombre accru de pilotes permettra de réduire les retards dus au manque de pilotes, en particulier lorsque la durée prévue des passages dépasse huit heures. Actuellement, le transit de la circonscription au complet dure plus de 12 heures, entraînant des retards potentiels aux navires, et ce afin de donner aux pilotes une période de repos suffisante entre les affectations. Avec



Avec des pilotes additionnels, l'Administration sera en mesure d'offrir une relève de pilote à l'écluse Iroquois et ainsi assurer un service plus efficace. Elle a recruté et commencé à former des apprentis-pilotes à l'automne 2018 pour s'acquitter de la charge de travail supplémentaire en 2019. Bien que l'Administration en soit arrivée à cette décision après avoir consulté l'industrie mais sans avoir effectué une analyse de risques, des études nationales et internationales indiquent que le temps de passage normal d'un pilote ne devrait pas excéder huit heures et demie. Cette démarche est cohérente avec celle de l'Association de pilotage des États-Unis, l'homologue américain de l'Administration dans la circonscription internationale n° 1, qui a introduit un point de relève de pilote permanent à l'écluse Iroquois en octobre 2017.

3.4 ANALYSE FFPM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membres de la direction et des employés de bureau hautement qualifiés et sans mouvement de personnel ➤ Pilotes très compétents et concentrés sur la sécurité, indiqué par un taux de 99,9 % d'affectations sans incident ➤ Programme complet de formation des pilotes et outils de navigation à la fine pointe de la technologie ➤ 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 ➤ Bien respecté par les clients et les intervenants de l'industrie ➤ Investissement continu dans des aides à la navigation à la fine pointe de la technologie pour soutenir les pilotes ➤ Meilleures pratiques de l'industrie dans l'administration et le contrôle du système de certificats de pilotage – le contrôle assure le maintien de la sécurité des navires canadiens qui transitent sur les Grands lacs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque d'information fiable de la part de l'industrie sur les prévisions de trafic, ce qui aiderait à anticiper les pointes de trafic et les baisses de demande ➤ Nombre insuffisant de pilotes, causant des retards aux navires ➤ En raison de contraintes aux écluses, limites dans la taille des navires qui transitent dans la Voie maritime du Saint-Laurent – la tendance favorise les gros navires en raison des économies d'échelle ➤ Gestion souvent inefficace des conditions de glaces en hiver par les partenaires de l'industrie ➤ Manque de ressources de soutien pour les membres de la direction, qui doivent travailler de longues heures pour répondre aux besoins de la charge de travail
POSSIBILITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potentiel pour les Grands Lacs et le fleuve Saint-Laurent de devenir un corridor important de transport de pétrole brut vers les marchés extérieurs ➤ Augmentation de la demande de services due à la progression des exportations vers l'Europe, à mesure que ces marchés potentiels remplacent les États-Unis suite aux problèmes avec l'ALENA et les possibilités qui s'ouvrent avec l'AECG ➤ Tarifs de pilotage très compétitifs par rapport aux autres organisations de pilotage en Amérique du Nord ➤ Recommandation découlant de l'Examen de la <i>Loi sur le pilotage</i> voulant que les Administrations de pilotage auront plein pouvoir de fixer les droits de pilotage et autres droits ➤ Promotion des Grands Lacs comme destination croisière ➤ Optimisation des progrès technologiques émergents 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus long et défavorable d'approbation des modifications tarifaires et réglementaires, ne permettant pas les modifications en temps opportun pour répondre aux besoins commerciaux ➤ Processus actuel de modifications tarifaires qui permet au public de déposer un avis d'opposition, entraînant une perte de revenus et des frais juridiques pour contester l'avis d'opposition ➤ Réduction potentielle de la demande de services de pilotage due aux taxes de 25 % et 10 % imposées récemment par les États-Unis sur les importations d'acier et d'aluminium, et état actuel des négociations de l'ALENA ➤ Tendance accrue à exporter les céréales par les ports de l'Ouest au lieu du port de Thunder Bay ➤ Volatilité du dollar canadien ➤ Pénurie potentielle d'apprentis-pilotes

3.5 CONFORMITÉ AUX DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

L'Administration fonctionne dorénavant selon les lignes directrices de l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports. Voir l'annexe A.

Elle respecte toutes les directives ministérielles et les priorités gouvernementales. Voir l'annexe H.

3.6 EXAMEN SPÉCIAL, ÉTUDES ET AUTRES AUDITS DU GOUVERNEMENT ET DE L'INDUSTRIE

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue un examen spécial au moins tous les dix ans afin de donner une assurance raisonnable que les actifs de l'Administration sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de manière économique et efficiente, et que ses activités sont effectuées avec efficacité, tel qu'exigé par l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada a terminé son examen en novembre 2017 et a présenté son rapport au Conseil d'administration le 25 janvier 2018. Le rapport indiquait qu'à l'exception des défauts graves relatifs à la surveillance par le Conseil, la nomination des membres du Conseil et au processus de contrôle des passages de navires canadiens, le Bureau du vérificateur général du Canada avait une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes visés par l'audit ne comportaient pas de défauts graves. En outre, le Bureau du vérificateur général du Canada a conclu, à l'exception des défauts graves indiqués plus haut, que l'Administration « avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui avait fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. »

Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont pris les dispositions nécessaires pour donner suite à toutes les recommandations, sauf une. Il y a actuellement dans le rapport du consultant sur l'*Examen de la Loi sur le pilotage* une recommandation qui concerne la recommandation du Vérificateur général de réviser les zones de pilotage obligatoire. L'Administration attend le rapport final du ministre des Transports sur l'*Examen de la Loi sur le pilotage* pour se conformer à la recommandation contenue dans le rapport.

Le Vérificateur général effectue également un audit annuel des états financiers de l'Administration. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Administration a reçu une opinion sans réserve.

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 de soutenir à long terme la prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement.

En mai 2018, le président du comité chargé de l'*Examen de la Loi sur le pilotage* a présenté son rapport – comprenant 44 recommandations (38 + six sous-sections) – à l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports. En juin 2018, l'Administration a fait parvenir ses commentaires au ministre, indiquant qu'elle appuyait pleinement 32 des recommandations/sous-sections, qu'elle en appuyait huit avec réserve, et qu'elle était en désaccord avec quatre de celles-ci. Elle attend de connaître les intentions du ministre quant aux recommandations et travaillera de concert avec Transports Canada dans le but de soutenir efficacement la modernisation du pilotage maritime au Canada.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, la gestion des ressources, et gouvernance. Les résultats d'un audit interne axé sur la planification, l'élaboration et le contrôle des budgets ont été présentés au Conseil en février 2018. Le rapport soulevait quelques recommandations sur l'amélioration des processus, lesquelles font maintenant l'objet d'un suivi par la direction.

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

4.1 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques de l'Administration pendant la période de planification 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 ces services 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.

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

4.2 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

(1) *Dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de façon sécuritaire*

Description de l'objectif

Le principal objectif de l'Administration pour la période de planification 2019-2023 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.

Résultats attendus

En maintenant l'accent sur la sécurité, l'Administration garantit aux Canadiens qu'elle est déterminée à améliorer les opérations maritimes sur les Grands Lacs.

(1.1) Incidents maritimes

Stratégies pour atteindre l'objectif

- Continuer de mettre à profit le système d'évaluation des compétences et de la qualité du service des pilotes
- Continuer d'investir dans la formation des pilotes et adhérer au Programme d'assurance de la qualité du pilotage de l'Administration
- Continuer d'investir dans des unités portables d'aide au pilotage (UPAP) à la fine pointe de la technologie, car elle estime que ces aides offrent de nombreux avantages pour la navigation dans les eaux restreintes des Grands Lacs et qu'ils ont amélioré la sécurité de la navigation

Base de référence

En 2017, l'Administration a enregistré dix enquêtes/incidents de catégorie « C », quatre enquêtes/incidents de catégorie « B » et aucun enquête/incident de catégorie « A ». En date du 30 juin 2018, elle ne compte que quatre enquêtes/incidents de catégorie « C », dont aucun n'a eu de conséquences négatives sur sa réputation de dispenser des services de pilotage sécuritaires. La plupart des incidents sont des contacts légers avec les murs ou les barrières d'arrêt des écluses. Aucun de ces incidents en 2017 ou 2018 n'a entraîné de perte de vie, de blessures graves ou de déversement dans l'environnement. Malgré le nombre d'incidents, le

programme de formation a permis aux pilotes d'opter pour la meilleure solution et ainsi d'en réduire la gravité.

L'Administration entend augmenter le nombre de pilotes, espérant que le nombre d'incidents demeure dans la plage des résultats historiques et que le taux d'affectations sans incident se maintienne à 99,9 %.

Indicateurs de rendement

- Bien que l'Administration continue de mettre l'accent sur la fourniture de services de pilotage sécuritaires sans aucun incident, un total de huit incidents de catégorie « C » est considéré comme acceptable, ce qui permettrait le maintien du taux historique de 99,9 % d'affectations sans incident
- Réalisation des évaluations annuelles de pilotes tel que prescrit par le cycle quinquennal de l'Administration

(1.2) Contrôle des passages de navires canadiens

Stratégies pour atteindre l'objectif

- Utiliser un échantillonnage statistique pour déterminer le nombre de passages de navires canadiens qui serait suffisant pour donner des indices quant à la probabilité que des navires canadiens transitent sans être sous la conduite d'un titulaire de certificat valide
- Sélectionner au hasard des passages de navires canadiens pendant l'année, en s'assurant que la sélection des échantillons est représentative de tous les passages dans les circonscriptions qui relèvent de la compétence de l'Administration, et vérifier que l'officier qui assure la conduite du navire est titulaire d'un certificat valide

Base de référence

L'Administration a vérifié 1 798 des 10 110 passages en 2017 et prévoit en auditer 1 500 en 2018. Les résultats obtenus indiquent que dans tous les cas, les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire sont sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.

Indicateurs de rendement

- Les 1 500 passages audités seront tous sous la conduite d'un titulaire de certificat valide

(2) *Dispenser des services de pilotage fiables*

Description de l'objectif

Un autre objectif principal de l'Administration pour la période de planification 2019-2023 est de continuer à dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de façon fiable sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs.

Résultats attendus

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, le renforcement de la classe moyenne et l'aide aux travailleurs qui tentent d'y adhérer, et ce, en s'assurant que les produits des manufacturiers canadiens sont livrés à temps.

Stratégies pour atteindre l'objectif

- Continuer 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
- Collaborer activement avec ses partenaires et clients de l'industrie pour élaborer les stratégies les moins coûteuses lorsque des retards sont inévitables
- Axer ses efforts sur le recrutement et la formation d'un nombre suffisant de pilotes dans le cadre de son plan de relève des pilotes, et ajouter des pilotes pour répondre à la demande grandissante de service
- Dans le cadre des négociations collectives avec les syndicats de pilotes, trouver conjointement des méthodes acceptables pour augmenter la disponibilité des pilotes

Base de référence

Les retards occasionnés aux navires en raison d'un manque de pilotes en 2017 et les prévisions à ce chapitre pour 2018 indiquent une augmentation par rapport à 2016. Cette situation est due principalement au fait que dans une période donnée, un volume de trafic supérieur est desservi par le même nombre de pilotes. Il est prévu que des pilotes additionnels recevront leur brevet plus tard en 2018, ce qui devrait réduire les retards comparativement à la première demie de l'année. Comme indiqué précédemment, l'Administration ne peut pas rajuster facilement ses effectifs au milieu d'une saison de navigation. Le nombre actuel de pilotes ne peut suffire à desservir le volume actuel de trafic sans qu'il ne se produise des retards.

Le volume de trafic en 2017, desservi par 53,6 pilotes équivalent temps plein (ETP), et celui prévu pour 2018, desservi par 57,1 pilotes ETP, atteignent des niveaux que l'on n'avait pas connus depuis 2001, une année où l'Administration avait enregistré 7 879 affectations avec 69 pilotes ETP. Les retards avaient alors totalisé 1 146 heures. À mesure que le nombre de pilotes augmente durant la période de planification, les retards devraient revenir aux taux historiques.

Indicateurs de rendement

- Ramener le nombre d'heures de retards dus au manque de pilotes au niveau historique (le même qu'en 2012)
- Embaucher, former et retenir des apprentis-pilotes tel que prévu pendant la période de planification

(3) *Dispenser les services de pilotage tout en maintenant l'autonomie financière*

Description de l'objectif

Le principal objectif financier pour la période 2019-2023 est 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 de planification.

Résultats attendus

En travaillant sans relâche à l'amélioration de son autonomie financière, l'Administration garantit aux Canadiens qu'elle est déterminée à être financièrement responsable et transparente dans un climat économique difficile.

(3.1) Autonomie financière

Stratégies pour atteindre l'objectif

- Fixer les droits de pilotage nécessaires pour générer des revenus suffisants
- Maîtriser les dépenses pendant la période de planification
- Élaborer un plan de réserve financière

Base de référence

L'Administration a terminé l'exercice financier 2017 avec un excédent de 0,8 million \$ et prévoit un excédent de 0,6 million \$ en 2018. Les revenus additionnels provenant de l'augmentation du trafic en 2018 sont contrebalancés par l'augmentation des salaires versés aux pilotes pour répondre à l'augmentation de 14 % de la demande.

Indicateurs de rendement

- Générer un excédent de 0,5 million \$ à chaque exercice de la période de planification

(3.2) Modifications tarifaires

Stratégies pour atteindre l'objectif

- Augmenter les tarifs généraux de 3,95 %
- Augmenter à 325 \$ le droit supplémentaire pour chaque embarquement ou débarquement d'un pilote breveté sur le bateau-pilote à Détroit afin de contrer le taux de change.
- Augmenter à 135 \$, soit une hausse de 3 %, le droit pour la relève de pilote aux écluses de Saint-Lambert et de Beauharnois, et maintenir inchangé ce droit à l'écluse 7 du canal Welland.

Base de référence

L'Administration avait prévu une hausse tarifaire moyenne de 4,15 % pour 2018 mais a accepté une hausse de 2,95 % à la suite de consultations avec l'industrie. Les modifications tarifaires ont été déposées par le gouverneur en conseil avant le début de la saison de navigation 2018.

Indicateurs de rendement

- Appui de l'industrie aux modifications tarifaires pour 2019 sans avis d'opposition
- Déposition des tarifs proposés pour 2019 par le gouverneur en conseil avant le début de la saison de navigation 2019

(4) Dispenser tous les services maritimes connexes au pilotage

Description de l'objectif

Les derniers amendements au règlement de l'Administration remontent à 2011. Depuis, les besoins et exigences – en particulier l'administration du programme de certificats de pilotage – justifient une révision complète afin de mieux refléter le contexte actuel. Les amendements proposés au règlement 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 applicables avant le 1^{er} janvier 2013
- La révision des exigences applicables à un candidat au brevet de pilote et au certificat de pilotage (mise à jour selon le nouveau règlement de Transports Canada)
- La révision des exigences pour le renouvellement d'un certificat de pilotage
- La révision des exigences pour le maintien des compétences d'un titulaire de 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 d'un droit visant le contrôle des navires et des titulaires de certificat de pilotage afin de recouvrer les coûts assumés par l'Administration pour fournir ces services

Résultats attendus

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

Base de référence

Depuis 2017, l'Administration a rencontré ses principaux intervenants, ses pilotes, la Chambre de commerce maritime (la Chambre) et la Fédération 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.

L'Administration travaille actuellement de concert avec Transports Canada à la réalisation des modifications au règlement.

Indicateurs de rendement

- Appui des intervenants de l'industrie aux modifications sans avis d'opposition
- Dépôt par le gouverneur en conseil en 2020

4.3 RISQUES

Les risques susceptibles de mettre en danger l'objectif de fournir des services de pilotage sécuritaires et fiables sont : la planification de la relève, le manque de candidats, et les apprentis-pilotes qui ne terminent pas la formation pour devenir pilote breveté. Comme bassin de candidats, il y a présentement plus de 200 titulaires de certificat de pilotage dans la région des Grands Lacs, cet aspect ne suscite donc pas de préoccupation immédiate. Pour atténuer le risque posé par les apprentis-pilotes qui ne terminent pas leur formation, l'Administration révisé continuellement son programme de formation, dresse avec ceux-ci un bilan de la progression de leur formation, et utilise l'engagement des pilotes dans le programme de formation afin de les soutenir.

Tel qu'indiqué précédemment dans la partie sur les enjeux stratégiques, le risque de ne pas atteindre l'autonomie financière vient de la nature imprévisible du trafic et dépend de l'acceptation de la stratégie tarifaire par l'industrie. Pour accroître ses chances de succès, l'Administration rencontre régulièrement ses principaux usagers du service, le Comité de pilotage de la Fédération et la Chambre afin de tenir des discussions ouvertes et transparentes. Ces discussions portent sur la stratégie tarifaire, les prévisions de trafic, et sur les questions opérationnelles, financières, administratives et de relations de travail, avec comme objectif de renforcer le partenariat entre l'Administration et ses usagers. L'atteinte de l'autonomie financière exige également que les propositions de rajustement tarifaires soient déposées par la Chambre des Communes avant chaque saison de navigation.

L'annexe G contient des renseignements supplémentaires sur les risques et les réponses au risque de l'Administration.

5. APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE

L'Administration est sur le point d'être financièrement autonome. Elle prévoit que son déficit accumulé sera réduit à 0,2 million \$ à l'issue de l'exercice 2018. Elle anticipe de plus être entièrement autonome au plan financier à l'issue de l'exercice 2019 grâce à ses modifications tarifaires pour 2019 et à sa gestion des coûts en lien avec le renouvellement des conventions collectives des pilotes. Elle est déterminée à générer les revenus nécessaires non seulement

pour couvrir ses dépenses de fonctionnement, mais aussi pour constituer une réserve destinée à parer les imprévus financiers (comme une diminution du trafic).

Approximativement 99,5 % des revenus de fonctionnement proviennent des droits de pilotage facturés aux clients et 0,5 % sont des revenus d'intérêts et des revenus divers.

Les objectifs financiers pour la période de planification consistent à générer annuellement un excédent approximatif de 0,5 million \$, ce qui permettra de constituer lentement une réserve financière. Une fois que cette réserve aura atteint environ 10 % des revenus bruts, l'Administration s'efforcera de maintenir un équilibre budgétaire annuel. Elle est consciente du fait qu'au moment où elle tente de recueillir des fonds supplémentaires, l'industrie souhaite plutôt des hausses tarifaires modestes.

5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES ADOPTÉES DANS L'ÉLABORATION DU PLAN D'ENTREPRISE

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

(1) AFFECTATIONS DE PILOTAGE

Se fondant sur l'opinion de la direction, l'Administration prévoit 8 076 affectations en 2018, soit une augmentation de 5,8 % par rapport à 2017. Elle prévoit aussi 7 700 affectations par année au cours de la période de planification. Vu les problèmes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

(2) TARIFS DE PILOTAGE

Pour 2019, l'Administration prévoit les hausses tarifaires générales de 3,95% et de maintenir le droit supplémentaire à 5%.

(3) EFFECTIF ET AUGMENTATIONS SALARIALES

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

L'effectif actuel de membres de la direction, de répartiteurs et d'employés de bureau ne changera pas pendant la période de planification.

Deux des quatre conventions collectives des pilotes ont été renouvelées jusqu'au 31 mars 2022. Les autres conventions collectives sont expirées et font l'objet de négociations. Les hypothèses en matière d'augmentations salariales sont consistantes avec les contrats négociés ou les stratégies de négociation pour les contrats pas encore ratifiés.

5.2 SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS

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.

En appliquant ce modèle revenus/dépenses à 7 700 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 %	0,7 million \$	0,4 million \$	0,3 million \$
-2 %	(0,7) million \$	(0,4) million \$	(0,3) million \$
+5 %	1,6 million \$	1,0 million \$	0,6 million \$
-5 %	(1,6) million \$	(1,0) million \$	(0,6) million \$

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

5.3 ANALYSE DE LA DETTE

Il n'existe plus de dette à long terme autre le contrat de location du siège social et les avantages sociaux des employés. Se fondant sur les résultats financiers budgétés pour la période de planification, l'Administration n'a aucune inquiétude quant à ces dettes. De plus, elle ne prévoit pas d'autres dettes ou dépenses en capital à long terme.

6. ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE

Voici la liste des annexes au plan d'entreprise :

- A. Lettre de direction du ministre
- B. Structure de gouvernance
- C. Rendement et engagement du directeur général en matière de résultats
- D. Attestation du directeur des finances
- E. États financiers et budgets
- F. Plan d'emprunt
- G. Risques et réponses aux risques
- H. Respect des lois et politiques
- I. Priorités et directives gouvernementales
- J. Contexte commercial
- K. Rajustements tarifaires / IPC / affectations de pilotage
- L. Nombre de pilotes



A. INSTRUCTIONS MINISTÉRIELLES

L'Administration fonctionne dorénavant selon le mandat prescrit par la *Loi sur le pilotage* ainsi que selon les lignes directrices énoncées dans la lettre de l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports, adressée à la présidente du Conseil en date du 14 décembre 2017.



31 JAN. 2018

Madame Danièle Dion
Présidente
Administration de pilotage des Grands Lacs
2344, rue des Migrations
Montréal (Québec) H4R 0G7

Madame,

J'ai le plaisir de vous transmettre une copie de la documentation officielle attestant votre nomination par la gouverneure générale en conseil, par le C.P. 2017-1598, datée du 14 décembre 2017, à titre de présidente de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) pour un mandat de cinq ans. J'aimerais profiter de l'occasion pour vous remercier d'avoir accepté de remplir cette fonction ainsi que pour vous préciser mes attentes à l'égard de l'Administration.

Comme vous le savez, l'APGL est une société d'État dont le mandat, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur le pilotage* (la Loi), est d'établir, d'exploiter, de maintenir et d'administrer, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace. De plus, l'APGL est habilitée à établir des tarifs justes et raisonnables et à permettre à l'Administration de fonctionner sur une base financière autonome. Mon rôle en tant que ministre des Transports est d'exercer une surveillance conformément au régime de responsabilisation établi dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), partie X. Dans ce contexte, l'une de mes principales responsabilités est de répondre pour l'APGL devant le Cabinet et au Parlement.

En tant que présidente, vous êtes la représentante de l'APGL pour les tierces parties ainsi que la dirigeante et la facilitatrice du conseil dans l'exercice de ses fonctions. Vous êtes également le principal lien entre le conseil et moi-même, le représentant du gouvernement. Les responsabilités du conseil d'administration comprennent la surveillance des affaires et des activités de la Société. Par conséquent, le conseil doit : veiller à ce que l'orientation stratégique de la Société soit conforme aux priorités et aux objectifs généraux du gouvernement; s'assurer que les risques connexes ont été reconnus et que des systèmes appropriés sont mis en place pour gérer ces risques; s'assurer que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de la Société répondent à ses besoins; assumer la responsabilité de l'intégrité de l'information produite par la Société.

.../2

- 2 -

Le directeur général est un membre du conseil et le principal lien entre le conseil et la direction de la Société. Le directeur général doit rendre des comptes au conseil quant à la gestion et au rendement de la Société. Exactement comme je dois tenir le conseil responsable de ses actes, je m'attends à ce que le conseil tienne le directeur général responsable des siens. Mes interactions normales avec le conseil seront effectuées par votre entremise, la présidente. J'espère que tous les membres du conseil vous apporteront le soutien nécessaire pour veiller à la saine gestion et au maintien du succès de cette société.

En tant que société d'État du portefeuille de Transports Canada, l'APGL fournit des services précis sur une base commerciale, avec une autonomie opérationnelle considérable. J'aimerais toutefois vous rappeler qu'en faisant partie du secteur public fédéral, l'APGL joue un rôle stratégique public important et fait l'objet d'obligations qui sont uniques au secteur public.

Puisque le plan d'entreprise est au centre du régime de responsabilisation mis en place pour les sociétés d'État, son approbation rapide est essentielle pour assurer une gestion saine. L'un des principaux facteurs de réussite pour l'approbation rapide des plans d'entreprise est la consultation précoce et significative de tous les responsables concernés. Cela est encore plus important si des activités sont proposées dans le plan d'entreprise qui pourraient poser des questions relatives au mandat ou de nature stratégique. Dans ces cas, vous devez demander mon opinion avant d'entreprendre ces activités, y compris la planification ou la consultation.

Je comprends que l'APGL travaille actuellement à son processus d'examen spécial de 2017, conformément à l'article 139 de la LGFP. Bien qu'un examen spécial soit l'occasion de démontrer que l'APGL a mis en œuvre des systèmes et des pratiques qui fournissent une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente, c'est également une occasion d'amélioration continue. Dans cette optique, j'aimerais souligner qu'on pourrait se rencontrer pour discuter des résultats de l'examen spécial si le Bureau du vérificateur général a formulé un nombre important de recommandations ou a relevé des lacunes.

J'aimerais également profiter de l'occasion pour remercier l'APGL de sa contribution à l'Examen de la *Loi sur le pilotage*. Je sais que vous avez eu l'occasion de discuter avec M. Marc Grégoire et de souligner des questions qui sont d'intérêt pour l'APGL. J'apprécie votre engagement envers ce processus et j'ai hâte de prendre connaissance des recommandations finales de M. Grégoire.

- 3 -

Comme vous le savez sans doute, le gouvernement du Canada maintient son engagement en matière de diversité et d'inclusion, qu'il considère comme des sources inestimables de force pour le pays. J'encourage l'APGL à perpétuer les pratiques exemplaires à cet égard en engageant, lorsque cela est possible, plus de femmes, d'Autochtones, de membres de minorités visibles et de personnes handicapées.

Comme je dois répondre au Parlement quant à l'efficacité globale de la Société, et dans un intérêt général d'ouverture et de transparence, je vous prie de veiller à ce que l'APGL continue d'aviser mon cabinet et Transports Canada de toute question qui pourrait revêtir un intérêt public de sorte que je sois prêt à répondre aux questions du Parlement sur l'APGL. La personne-ressource pour les communications avec mon cabinet est M. Shane McCloskey. Vous pouvez le joindre au 613 991-0700.

Enfin, j'aimerais souligner à quel point je suis heureux que vous ayez accepté d'assumer la présidence de l'APGL. Je tiens également à remercier le personnel de l'APGL qui continue de travailler en étroite collaboration avec les représentants de Transports Canada. C'est avec plaisir que je continuerai de consolider cette relation de travail positive à l'avenir.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



L'honorable Marc Garneau, C.P., député
Ministre des Transports

Pièce jointe

c.c. Monsieur Robert Lemire, directeur général
Administration de pilotage des Grands Lacs

Monsieur Stéphane Bissonnette, secrétaire
Administration de pilotage des Grands Lacs

Monsieur Michael Keenan, sous-ministre des Transports
Transports Canada

B. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

B.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration relève du ministre des Transports; il est composé du président et de six autres administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports, conformément à l'article 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Administrateur	Date d'expiration du mandat	Durée du service	Endroit	Membre du comité
Danièle Dion, présidente	12-2023	6 ans	Montréal (Québec)	Membre d'office- CA, CG, CR
Michel Desrochers	10-2018	9 ans	Candiac (Québec)	CA
Jim Pound	06-2021	3 ans	St. Catharines (Ontario)	CG, CR
Josée-Christine Boilard	06-2021	Moins d'un an	Montréal (Québec)	CG
Teena Fazio	06-2022	Moins d'un an	Westmount (Québec)	CG
Vered Kaminker	06-2021	Moins d'un an	Toronto (Ontario)	CA, CR
Julie Mills	06-2022	Moins d'un an	Ottawa (Ontario)	CA, CR

Comme l'indique le tableau ci-dessus, un poste au Conseil est sujet à changement ou renouvellement au plus tard en octobre 2018.

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 qui, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, est chargé de la supervision et de l'orientation stratégique de la société. Il établit les objectifs et les orientations, assure une bonne gouvernance, vérifie les résultats financiers, approuve les budgets, les états financiers, les politiques et les règlements administratifs, recrute et évalue le directeur général (DG), et assure que les risques sont identifiés et gérés. Il s'assure que l'Administration maintient les plus hauts standards de qualité dans l'exploitation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficients.

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour le Conseil d'administration en 2019 se chiffre à 0,1 million \$.

Comités

Le Conseil est appuyé dans son rôle et ses responsabilités par le Comité d'audit, qui est exigé par la loi, ainsi que par un Comité de gouvernance et des ressources humaines et un Comité de gestion des risques. Le Conseil a établi une charte pour chacun de ces comités permanents. Il peut au besoin mettre sur pied d'autres comités pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.

Rôle du Comité d'audit (CA)

Le Comité d'audit est un comité permanent du Conseil d'administration. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148 (3) de la LGFP, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou les règlements administratifs de l'Administration. Il est composé d'au moins trois membres du Conseil et se réunit au moins quatre fois par année.

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

Rôle du Comité de gouvernance et des ressources humaines (CG)

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines est un comité permanent. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la gouvernance et aux ressources humaines. Son mandat consiste à examiner et mettre à jour le plan de relève de l'Administration, évaluer le rendement du DG, surveiller les nominations (renouvellements) des membres du Conseil, et examiner et mettre à jour les directives et règlements administratifs de l'Administration. Il est présidé par le vice-président de l'Administration et est composé de deux membres du Conseil. Il se réunit au moins trois fois par année.



Rôle du Comité de gestion des risques (CR)

Le Comité de gestion des risques est un comité permanent nouvellement créé. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la surveillance des principaux risques. Son mandat consiste à promouvoir une culture voulant que tous les employés participent à la gestion des risques, à évaluer la propension et la tolérance au risque de l'Administration, à examiner les stratégies de gestion des risques, à examiner l'affectation des ressources chargées de la surveillance des risques – et des activités destinées à améliorer la situation dans le cas des risques les plus importants – et à examiner les plans et politiques de gestion des risques. Le comité est composé d'au moins trois membres du Conseil et se réunit au moins deux fois par année.

Compte-rendu

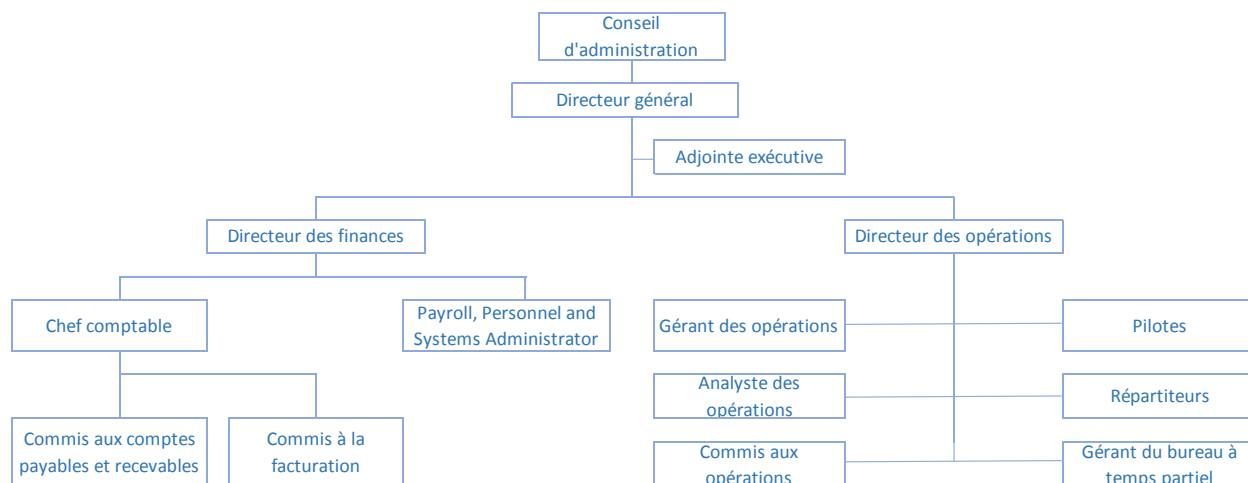
Les officiers de l'Administration comprennent le DG et le directeur des finances (DF). Lors des réunions du Conseil d'administration, ils rendent compte de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute aussi des questions courantes et nouvelles en matière de politiques et des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

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 par le paragraphe 150(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

B.2 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 membres du Conseil 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 :



Les personnes suivantes occupent des postes de direction clés au sein de l'Administration :

Nom	Poste
Robert F. Lemire	Directeur général
Stéphane J.F. Bissonnette	Directeur des finances
Diane Couture	Directeur des opérations




La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction en 2019 se chiffre à 0,7 million \$.



C. RENDEMENT ET ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

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

Tableau des indicateurs de rendement stratégique et opérationnel pour la période de planification

INDICATEURS DU RENDEMENT STRATÉGIQUE		2017 RÉEL	2018 PRÉVISION	2019 OBJECTIF	2020 OBJECTIF	2021 OBJECTIF	2022 OBJECTIF	2023 OBJECTIF
1 - DISPENSER TOUS LES SERVICES DE PILOTAGE ET LES SERVICES CONNEXES DE FAÇON SÉCURITAIRE								
1-1a	Nombre d'enquête ou incidents de catégorie A	0	0	0	0	0	0	0
1-1b	Nombre d'enquête ou incidents de catégorie B	4	0	0	0	0	0	0
1-1c	Nombre d'enquête ou incidents de catégorie C	10	8	8	8	8	8	8
1-1d	% d'affectations sans incident	99,8%	99,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2 - DISPENSER DE SERVICES DE PILOTAGE FIABLES								
2-1	Nombre d'heures de retards dus au manque de pilotes	2 056	2 700	1 500	1 000	400	400	400
3 - DISPENSER LES SERVICES DE PILOTAGE TOUT EN MAINTENANT L'AUTONOMIE FINANCIÈRE								
3-1	Revenu net (en millions de dollars)	\$0,8	\$0,7	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5	\$0,5
3-2a	Approbation des tarifs prévus (% net)	8,00%	2,95%	5,29%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
4 - DISPENSER TOUS LES SERVICES MARITIMES CONNEXES AU PILOTAGE								
4-1	Approbation des modifications réglementaires prévues	N/A	N/A	N/A	YES	N/A	N/A	N/A
INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL		2017 RÉEL	2018 PRÉVISION	2019 OBJECTIF	2020 OBJECTIF	2021 OBJECTIF	2022 OBJECTIF	2023 OBJECTIF
1 - DISPENSER TOUS LES SERVICES DE PILOTAGE ET LES SERVICES CONNEXES DE FAÇON SÉCURITAIRE								
1-2a	Nombre d'audits de transits des navires canadiens	1 798	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
1-2b	% des transits audités sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2 - DISPENSER DE SERVICES DE PILOTAGE FIABLES								
2-2a	Nombre nouveaux apprentis-pilotes recrutés	8	11	8	7	7	6	4
2-2b	Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	5	8	7	11	6	3	1
3 - DISPENSER LES SERVICES DE PILOTAGE TOUT EN MAINTENANT L'AUTONOMIE FINANCIÈRE								
3-2b	Approbation des tarifs avant le début de la saison de navigation	NO	YES	YES	YES	YES	YES	YES
5 - RENFORCER LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS (ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN PRÉCIEUX PARTENAIRE)								
5-1	Taux de satisfaction	N/A	N/A	85,00%	N/A	N/A	90,00%	N/A
6 - RENFORCER L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS								
6-1	Taux de satisfaction	N/A	N/A	85,00%	N/A	N/A	90,00%	N/A
			Satisfait ou surpasse l'objectif		Légèrement inférieur à l'objectif		Considérablement inférieur à l'objectif	

Dispenser tous les services de pilotage et les services connexes de façon sécuritaire

Signalement des incidents

L'Administration classe les incidents et les accidents et les rapports qui y sont associés selon trois types d'enquêtes. La classification se fait seulement une fois qu'un nombre suffisant de constatations ont été évaluées quant à leur potentiel d'améliorer la sécurité.

Enquête/incident de catégorie « A »	<ul style="list-style-type: none"> Forte probabilité d'amélioration à la sécurité de la navigation : potentiel significatif de réduire les risques pour les personnes, les navires ou l'environnement
Enquête/incident de catégorie « B »	<ul style="list-style-type: none"> Probabilité moyenne d'amélioration à la sécurité de la navigation : potentiel modéré de réduire les risques pour les personnes, les navires ou l'environnement
Enquête/incident de catégorie « C »	<ul style="list-style-type: none"> Faible probabilité d'amélioration à la sécurité de la navigation : potentiel limité de réduire les risques pour les personnes, les navires ou l'environnement

Stratégie pour atteindre l'objectif

En plus des stratégies déjà énoncées, 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, ce qui facilite la communication et l'échange d'information avec les capitaines tout en leur permettant d'améliorer l'efficacité de leur travail avec l'équipe de la passerelle.

L'évaluation de la compétence et de la qualité du service des pilotes fait l'objet d'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 exécutent les fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'Administration de détecter les aspects qui pourraient être élaborés et améliorés dans la prestation des services.

C.1 ÉVALUATION DU RENDEMENT

Voici un aperçu du rendement de l'Administration jusqu'à maintenant ainsi que des résultats anticipés.

Évaluations du rendement à court terme				
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Base de référence	Source de données et méthodologie
Devenir financièrement autonome.	Au plus tard à la fin de l'exercice 2019, élimination du déficit totalisant 0,8 M\$ en 2017.	Générer un excédent de 0,6 million de \$ en 2018 et de 0,5 million \$ en 2019.	Un excédent de 0,8 million \$ a été généré en 2017.	États financiers internes mensuels / États financiers audités annuels.
Embaucher et former un nombre suffisant d'apprentis-pilotes pour répondre à la demande actuelle du trafic afin de réduire les retards occasionnés aux navires dus au manque de pilotes.	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus.	En 2019, recruter 7 apprentis-pilotes, en former et retenir 6.	Par le passé, aucune difficulté à recruter le nombre voulu d'apprentis; au cours des dernières années seulement quelques-uns n'ont pas terminé le programme de formation.	Les données sont disponibles quotidiennement.
Maintenir le programme d'évaluation de la qualité pour tous les pilotes afin d'assurer la qualité et l'efficacité des services de pilotage.	Les pilotes sont évalués suivant un cycle quinquennal.	100 % des pilotes évalués au cours du cycle quinquennal prescrit.	En 2018, 100 % des pilotes ciblés pour évaluation, y compris les apprentis-pilotes, ont été évalués tel que prescrit.	Évaluations effectuées chaque année par le directeur des opérations et les collègues pilotes.
Entretenir de bonnes relations de travail.	Négotiations des conventions collectives.	Ratifier avec succès les trois conventions collectives en suspens sans intervention d'un arbitre.	Deux conventions collectives ont été ratifiées en 2018 sans intervention d'un arbitre.	Engagement proactif avec les syndicats.
Maintenir une infrastructure fiable et sécuritaire.	Programmes de sécurité et préparation aux urgences.	Réussir à récupérer les systèmes informatiques en moins d'un jour ouvrable afin de prévenir l'interruption des activités.	Évaluation tous les deux ans.	Différents systèmes informatiques et fournisseurs externes de systèmes.
Être considéré comme un partenaire de choix par nos clients.	Accès au système de répartition accordé aux clients afin d'améliorer l'efficacité des activités.	Réussir à permettre l'accès à tous les clients à l'automne 2018.	Nouvelle initiative.	Commentaires des clients.

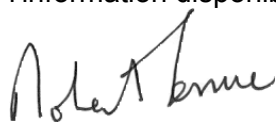
Évaluations du rendement à moyen terme				
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Base de référence	Source de données et méthodologie
Générer des excédents financiers annuels.	Résultats financiers.	Générer chaque année un excédent approximatif de 0,5 million \$.	Un excédent de 0,8 million \$ a été généré en 2017 et on anticipe un excédent de 0,6 million \$ en 2018.	États financiers internes mensuels / États financiers audités annuels.
Élaborer des stratégies de modification des tarifs généraux et des droits supplémentaires permettant d'assurer des services de pilotage sécuritaires et efficaces tout en maintenant des tarifs justes et raisonnables, y compris un cadre de travail pour évaluer les droits additionnels imposés avant le début ou après la fin de la saison de navigation normale afin de réduire le risque financier lors de saisons prolongées avec peu de trafic.	Absence d'objections aux tarifs de la part de l'industrie.	Acceptation des stratégies tarifaires avant publication dans la partie I de la <i>Gazette du Canada</i> .	Les modifications tarifaires des dernières années ont été acceptées sans objection par l'industrie.	Consultations auprès de l'industrie.
Moderniser le <i>Règlement de pilotage des Grands Lacs</i> de manière à assurer aux Canadiens que le réseau de transport sur les Grands Lacs est sécuritaire et efficace.	Appui des intervenants aux modifications proposées. Règlement révisé déposé par le gouvernement en temps opportun.	Acceptation des modifications proposées avant publication dans la partie I de la <i>Gazette du Canada</i> .	Des consultations auprès des intervenants se tiennent depuis 2017 et s'avèrent positives.	Consultations auprès de l'industrie.
Être considéré comme un précieux partenaire par nos clients.	Résultats du sondage sur la satisfaction des clients en 2019.	Taux de satisfaction des clients à 85%.	Le sondage de 2015 sur l'expérience client indique un taux de satisfaction de 80%.	Sondage sur la satisfaction des clients effectué par une tierce partie.
Être considéré comme un employeur de choix.	Résultats du sondage sur l'engagement du personnel en 2019.	Taux de réponse de 85% du personnel. Taux de satisfaction à 85%.	Taux de réponse du personnel de 82% en 2015. Taux de satisfaction de 69% lors du sondage de 2015.	Sondage sur la satisfaction du personnel effectué par une tierce partie.



Évaluations du rendement à long terme				
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Base de référence	Source de données et méthodologie
Les Canadiens sont assurés que les services de pilotage sont sécuritaires, plus particulièrement que ces services sont dispensés sans qu'il y ait de déversements dans l'environnement.	Nombre d'incidents.	Aucun incident, i.e. un taux de 100% d'affectations sans incident.	14 incidents en 2017 avec un taux de 99,8% d'affectations sans incident.	Les données sont disponibles mensuellement.
Les Canadiens sont assurés que les navires canadiens qui transitent dans les zones de pilotage obligatoire des Grands Lacs sont sous la conduite d'un officier qualifié et titulaire d'un certificat valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés.	Pourcentage de navires canadiens transitant dans les zones de pilotage obligatoire des Grands Lacs qui sont sous la conduite d'un officier qualifié et titulaire d'un certificat valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés.	Vérification au hasard de 1500 transits avec un taux de 100% de navires sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.	1798 des 10110 transits vérifiés en 2017 avec un taux de 100% de navires sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.	Journal de bord des navires canadiens. Sites web VTMS-INNAV du gouvernement du Canada.
Les Canadiens sont assurés que les certificats des titulaires de certificat de pilotage dans la région des Grands Lacs sont valides, ce qui indique que leurs qualifications et autres exigences sont maintenues afin de réduire le risque de déversements dans l'environnement.	Nombre de dossiers de titulaires de certificat examinés chaque année.	Examen de 100% des dossiers dont la documentation arrive à expiration pendant l'année en cours.	Arriéré de 3 mois en 2017 sur les dossiers à examiner. Élimination de l'arriéré en 2018.	Titulaires de certificat.
Réduction du nombre d'heures de retards occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes, afin de soutenir la croissance économique du Canada et renforcer la classe moyenne en assurant que les produits fabriqués par les entreprises canadiennes sont expédiés vers les marchés en temps opportun.	Nombre d'heures de retards occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes.	Améliorations chaque année de façon à revenir à la norme historique.	Approximativement 400 heures, tel qu'enregistré en 2012.	Les données sont disponibles mensuellement.
Les Canadiens sont assurés que l'Administration a en place des stratégies visant à devenir financièrement autonome dans un contexte économique difficile.	Résultats financiers.	Excédents annuels modestes destinés à constituer une réserve de 3,0 millions \$ afin d'être en mesure de faire face à un fort ralentissement du trafic.	Un excédent de 0,8 de million \$ a été généré en 2017 et on s'attend à un excédent de 0,6 million \$ en 2018.	États financiers internes mensuels / États financiers audités annuels.

C.2 ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

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



Robert F. Lemire, Directeur général
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 31 octobre 2018
Date


D. ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES

Le 31 octobre 2018

En ma qualité de directeur des finances de l'*Administration de pilotage des Grands Lacs*, j'ai examiné le plan d'entreprise 2019-2023 et les budgets ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessus, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

1. La nature et l'étendue de l'information financière et de l'information connexe sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été identifiées et sont appuyées;
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques ont été communiqués;
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites, et les solutions pour limiter les coûts ont été 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 financière nécessaires sont en place;
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation courante de l'*Administration de pilotage des Grands Lacs* sont en place.

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



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

Le 31 octobre 2018
Date

E. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Le présent plan d'entreprise est présenté conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Pour son exercice financier 2019, l'Administration adoptera IFRS 16, intitulée *Contrats de location*. Cette norme exige que tous les contrats de location soient comptabilisés comme un passif égal à la valeur actualisée des paiements de location futurs, peu importe que ces contrats aient été identifiés antérieurement comme des contrats de location simple ou des contrats de location-acquisition.

Cette norme entre en vigueur pour les exercices commençant le ou après le 1er janvier 2019. Par conséquent, l'Administration inscrira un montant de 0,3 million \$ de contrats de location courants au titre de passif et d'immobilisation – conformément à IFRS – qui sera amorti jusqu'en janvier 2024.

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

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

	RÉEL 2017	PRÉVISION 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
PRODUITS							
DROITS DE PILOTAGE	30 078 \$	32 791 \$	33 010 \$	33 806 \$	34 315 \$	34 831 \$	35 683 \$
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	155	95	95	95	95	95	95
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	50	225	217	218	244	243	244
TOTAL	30 283 \$	33 111 \$	33 322 \$	34 119 \$	34 654 \$	35 169 \$	36 022 \$
CHARGES							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	20 973 \$	23 485 \$	23 390 \$	24 039 \$	24 375 \$	24 797 \$	25 491 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	2 977	3 106	3 157	3 235	3 330	3 392	3 508
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 391	1 438	1 516	1 578	1 568	1 616	1 654
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	1 212	1 369	1 688	1 719	1 752	1 777	1 812
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	1 034	993	1 011	1 044	1 076	1 100	1 123
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	315	295	304	304	304	304	304
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	368	350	224	209	239	232	238
AMORTISSEMENT	227	262	270	283	308	243	221
AMORTISSEMENT DE CONTRATS DE LOCATION	-	-	51	51	51	51	51
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	350	324	357	295	301	310	306
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	298	331	314	351	357	365	373
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	244	318	291	268	313	249	247
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	38	41	49	49	49	51	52
COMMUNICATIONS	108	104	120	124	127	131	134
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	53	13	12	13	13	13	14
FRAIS D'INTÉRÊTS - CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	-	23	19	14	9	4
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	5	-	-	-	-
TOTAL	29 588 \$	32 429 \$	32 782 \$	33 581 \$	34 177 \$	34 640 \$	35 532 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	695 \$	682 \$	540 \$	538 \$	477 \$	529 \$	490 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	91	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	786 \$	682 \$	540 \$	538 \$	477 \$	529 \$	490 \$

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

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

	RÉEL 2017	PRÉVISION 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 723 \$	5 693 \$	3 670 \$	3 371 \$	2 416 \$	2 553 \$	3 347 \$
PLACEMENTS	3 664	3 000	4 000	5 000	5 000	5 000	5 000
CRÉANCES	4 051	4 000	4 200	3 700	3 900	4 100	3 800
FRAIS PAYÉS D'AVANCES	18	20	50	20	20	20	20
	12 456	12 713	11 920	12 091	11 336	11 673	12 167
À LONG TERME							
CRÉANCES À LONG TERME	-	-	-	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	589	557	666	538	769	625	491
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	333	298	234	162	160	141	134
DROIT D'UTILISATION D'UN ACTIF	-	-	231	180	129	78	27
	922	855	1 131	880	1 058	844	652
TOTAL DE L'ACTIF	13 378 \$	13 568 \$	13 051 \$	12 971 \$	12 394 \$	12 517 \$	12 819 \$
PASSIF							
À COURT TERME							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	10 725 \$	10 530 \$	9 295 \$	9 058 \$	8 166 \$	8 256 \$	8 404 \$
AUTRES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	727	700	715	725	730	740	735
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	325	206	442	199	509	316	477
CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	-	58	64	71	78	3
	11 777	11 436	10 510	10 046	9 476	9 390	9 619
À LONG TERME							
INDICATIF À LA LOCATION DIFFÉRÉ	47	39	31	23	15	7	-
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	2 402	2 259	1 964	1 882	1 477	1 243	836
CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	-	216	152	81	3	-
	2 449	2 298	2 211	2 057	1 573	1 253	836
TOTAL DU PASSIF	14 226	13 734	12 721	12 103	11 049	10 643	10 455
CAPITAUX PROPRES							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	(848)	(166)	330	868	1 345	1 874	2 364
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	13 378 \$	13 568 \$	13 051 \$	12 971 \$	12 394 \$	12 517 \$	12 819 \$

ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

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

	RÉEL 2017	PRÉVISION 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(1 634) \$	(848) \$	(166) \$	330 \$	868 \$	1 345 \$	1 874 \$
IMPACT DU CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE			(44)				
SOLDE AJUSTÉS AU 1ER JANVIER	(1 634)	(848)	(210)	330	868	1 345	1 874
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	695	682	540	538	477	529	490
AUTRS ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) DE L'EXERCICE	91	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'EXERCICE	786	682	540	538	477	529	490
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(848) \$	(166) \$	330 \$	868 \$	1 345 \$	1 874 \$	2 364 \$



ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	RÉEL 2017	PRÉVISION 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	695 \$	682 \$	540 \$	538 \$	477 \$	529 \$	490 \$
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
Avantages du personnel	(346)	(262)	(59)	(325)	(95)	(427)	(246)
Amortissement	226	262	270	283	308	243	221
Amortissement du droit d'utilisation du actif	-	-	51	51	51	51	51
Amortissement de l'incitatif à la location différé	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(7)
VARIATIONS DES ÉLÉMENTS HORS CAISSE DU FONDS DE ROULEMENT:							
Diminution (augmentation) des créances	(401)	51	(200)	500	(200)	(200)	300
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	1	(2)	(30)	30	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	1 512	(195)	(1 235)	(237)	(892)	90	148
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	168	(27)	15	10	5	10	(5)
RENTRÉES DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	1 847 \$	501 \$	(656) \$	842 \$	(354) \$	288 \$	952 \$
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENT	(4 902)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENT	1 934	7 664	6 000	6 000	7 000	7 000	7 000
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(554)	(195)	(315)	(83)	(537)	(80)	(80)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(3 522) \$	469 \$	(1 315) \$	(1 083) \$	(537) \$	(80) \$	(80) \$
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
PRODUITS DE NOUVEL EMPRUNT	-	-	(52)	(58)	(64)	(71)	(78)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- \$	- \$	(52) \$	(58) \$	(64) \$	(71) \$	(78) \$
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE	(1 675)	970	(2 023)	(299)	(955)	137	794
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	6 398	4 723	5 693	3 670	3 371	2 416	2 553
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	4 723 \$	5 693 \$	3 670 \$	3 371 \$	2 416 \$	2 553 \$	3 347 \$

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

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

	RÉEL 2017	PRÉVISION 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
CONSTRUCTION EN PROGRÈS	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
BÂTIMENT	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
MOBILIERS	53 \$	- \$	225 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	3 \$	20 \$	30 \$	23 \$	20 \$	20 \$	20 \$
ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATION	- \$	2 \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
LOGICIELS	245 \$	112 \$	10 \$	10 \$	392 \$	10 \$	10 \$
TOTAL	253 \$	61 \$	40 \$	40 \$	115 \$	40 \$	40 \$
	554 \$	195 \$	315 \$	83 \$	537 \$	80 \$	80 \$

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

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

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 des UPAP actuelles se terminera avant la fin de l'exercice 2021, elles devront alors être remplacées.

Postes d'attente des pilotes

En 2019, l'Administration prévoit remplacer le poste d'attente des pilotes à l'écluse 7 dans le canal Welland, qui est présentement en location, par un bâtiment dont elle sera propriétaire.

En même temps, elle rénovera son poste de pilotes à l'écluse 1.

Autres dépenses en capital

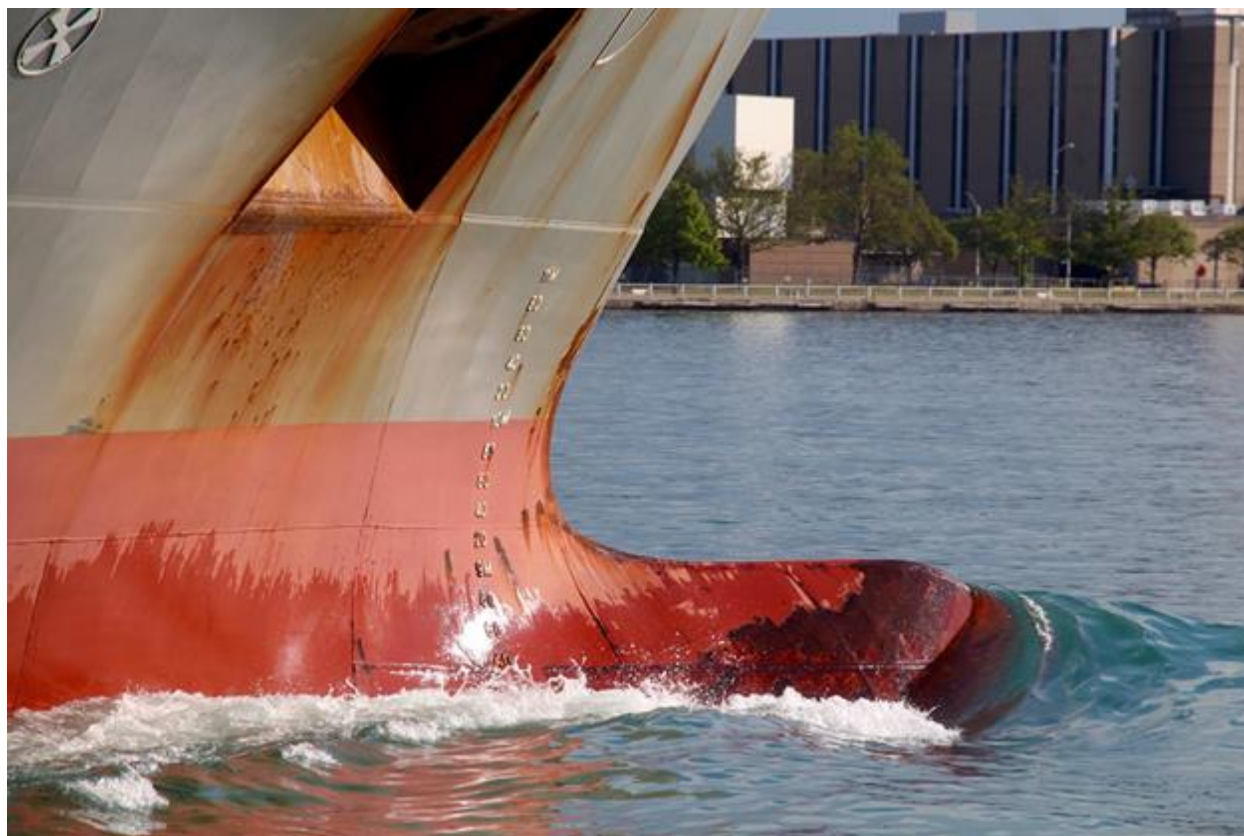
Aucune autre dépense en capital représentant des coûts importants pour l'Administration n'est prévue.

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.



F. PLAN D'EMPRUNT

F.1 SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT

Marge de crédit

En vertu du paragraphe 127(3) de la LGFP, l'Administration demande au ministère des Finances l'autorisation de conserver en 2019 le pouvoir d'emprunter de 3 millions \$ sous la forme d'une marge de crédit. De ce montant, elle prévoit utiliser environ 0,2 million \$ pour financer ses dépenses durant la saison morte, jusqu'à ce qu'elle commence à encaisser des fonds au début de la saison de navigation 2019. C'est aussi une partie importante de sa stratégie commerciale : 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.

Toutefois, l'Administration ne prévoit pas avoir besoin d'emprunter à long terme, ni avoir à fournir de passif éventuel sous forme de garanties en 2019 ou pendant le reste de la période de planification.

Advenant un tel scénario, l'Administration devrait compter sur 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 répondre aux besoins des flux de trésorerie en cas de diminution du trafic.

Comme le démontre le tableau ci-dessous, 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 millions \$.

Historique d'utilisation de la marge de crédit (en millions de \$)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Utilisation hebdomadaire maximale	0,2 \$	1,5 \$	- \$	- \$	0,2 \$	0,7 \$	2,5 \$	1,6 \$	4,0 \$
Nombre de semaines d'utilisation	3	15	0	0	2	13	27	20	43
Date du remboursement complet	15 mai	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 de la banque 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 2018, le ministre des Finances a approuvé un emprunt maximal de 3 millions \$ par l'Administration auprès de son banquier, afin de pallier tout manque de liquidité.

F.2 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 LGFP.

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.

F.3 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 dollars)								
	Réel	2017	Estimé 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021	Prévu 2022	Prévu 2023
Emprunt à court terme	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Emprunt à long terme	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Total	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$

Tableau 2: Emprunts à court terme au 31 décembre (en millions de dollars)								
Classés par deux devises	Réel	2017	Estimé 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021	Prévu 2022	Prévu 2023
Devise Canadienne	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Devise Américaine	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Total	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$

Tableau 3: Période de pic durant l'année (en millions de dollars)								
Classés par deux devises	Réel	2017	Estimé 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021	Prévu 2022	Prévu 2023
Marge de crédit	2	\$	0	\$	0	\$	-	\$
Emprunt en dollar Canadien	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Emprunt en dollar Américain	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Total	2	\$	0	\$	0	\$	-	\$

Tableau 4: Emprunt à long terme au 31 décembre (en millions de dollars)								
	Réel	2017	Estimé 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021	Prévu 2022	Prévu 2023
Solde d'ouverture	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Échéances	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Nouvelles émissions	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Total	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Taux fixe	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Taux flottant	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Total	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$

F.4 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 selon la nouvelle IFRS 16. C'est 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 2018, l'engagement locatif en cours est de 0,3 million \$.

Tableau 5: Information sur les contrats de locations existants et approbations des prochains contrats (en millions de dollars)								
	Réel	2017	Estimé 2018	Prévu 2019	Prévu 2020	Prévu 2021	Prévu 2022	Prévu 2023
Bail - siège social								
Passif maximal prévu au contrat de location				\$ 0,3	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,1	\$ -
Nombre maximal d'années anticipé à déterminer				4	3	2	1	-

G. RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES



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 (GRE) à son processus de planification stratégique. En 2018 elle a introduit une directive sur la gestion des risques d'entreprise visant à formaliser le développement d'une approche uniforme pour la gestion des risques. La directive soutient la prise de décisions à tous les niveaux, de sorte que les membres du Conseil, les cadres supérieurs, le personnel de bureau et les pilotes sont tous responsables de gérer les risques à l'intérieur de leur secteur de responsabilité.

Comme il est indiqué à l'article 4.3, *Risques*, la relève de pilotes constitue le plus grand défi auquel fait face l'Administration pour assurer des services de pilotage sécuritaires et fiables. Parmi les 52 pilotes actifs à temps plein, 17 seront âgés de plus de 60 ans à la fin de l'exercice 2018. Vu qu'il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire, les prévisions quant aux retraites et aux préavis raisonnables sont incertaines. Ainsi, il est difficile de recruter et de former des apprentis-pilotes de façon ordonnée. Le risque augmente en cas de départ simultané de plusieurs pilotes dans une circonscription donnée. Pour minimiser ce risque, on a interrogé les pilotes sur les possibilités qu'ils prennent leur retraite au cours de la prochaine période de planification. Cette démarche a fait augmenter à six mois la période de préavis, ce qui coïncide avec le temps nécessaire pour recruter un apprenti-pilote. L'Administration offre également des contrats d'emploi à temps partiel aux pilotes retraités, ce qui fournit des ressources additionnelles pendant la formation des apprentis. La moitié des pilotes retraités ont accepté des contrats à temps partiel sur plusieurs années. Enfin, durant les dernières négociations collectives, l'Administration et les syndicats de pilotes ont convenu de fixer un préavis minimum pour les départs à la retraite des pilotes.

Compte tenu du nombre élevé de départs éventuels de pilotes, il existe un risque potentiel que l'Administration ne soit pas en mesure de trouver suffisamment de candidats pour répondre à ses besoins. On estime cependant que cette probabilité est faible puisqu'il y a en place un bassin d'environ 200 officiers canadiens qui sont titulaires d'un certificat de pilotage pour la région des Grands Lacs. Le recrutement, la formation et la rétention n'ont pas posé problème au cours des dernières années et on ne s'attend pas à ce que cela change pendant la période de planification, à l'exception du recrutement de candidats francophones pour la circonscription de Cornwall. L'Administration de pilotage des Laurentides et l'Administration sont en concurrence face à un bassin limité de pilotes francophones. Pour s'adapter, l'Administration entend participer à un plus grand nombre d'événements aux écoles maritimes et aux salons de l'emploi, spécialement au Québec, dans le but de mieux faire connaître la profession de pilote dans la région des Grands Lacs. Le grand nombre d'apprentis-pilotes qu'il faut recruter et former implique qu'il est important pour l'Administration de recouvrer les coûts qui y sont associés pendant la période de planification. L'Administration a discuté de cette question avec la Fédération, son principal usager, et en 2017 elles ont élaboré conjointement une stratégie tarifaire visant à minimiser ce fardeau financier. La stratégie prévoit une fenêtre de deux ans pour examiner à l'avance le nombre prévu d'apprentis-pilotes qui devront être embauchés et formés. Ce nombre sert à établir le « Droit supplémentaire pour la formation des apprentis-pilotes ».

Il est extrêmement difficile de prévoir le volume de trafic pour une saison de navigation car les clients n'ont pas encore dressé de plans précis. Les navires arrivent de façon imprévue et souvent

par vagues. Si le volume de trafic n'est pas raisonnablement anticipé, il s'ensuit des retombées financières négatives majeures à la fois pour l'Administration et ses clients. Des prévisions sous-estimées ont comme résultat que les pilotes ne peuvent suffire à la demande, ce qui entraîne des retards aux navires et impose aux clients une augmentation des coûts de fonctionnement. Dans le cas de prévisions surestimées, c'est l'Administration qui doit absorber des pertes d'exploitation importantes, vu que les salaires des pilotes sont fixes. L'Administration ne peut pas réduire le nombre de pilotes pour s'harmoniser aux baisses de demande qui ne sont pas soutenues par des indicateurs durables, car personne n'accepterait un emploi sachant qu'il y a risque d'être licencié pendant une période indéterminée. Pour gérer ce problème, l'Administration tient des discussions constantes avec ses principaux usagers durant la préparation des budgets et tout au cours de la saison de navigation dans le but de se faire une idée du trafic à venir. L'objectif financier de constituer une réserve financière pendant la période de planification permettrait à l'Administration de gérer une baisse temporaire du trafic sans avoir à augmenter ses tarifs pour compenser les pertes financières.

En plus de tenir des réunions régulières avec l'industrie, l'Administration surveille le trafic aux aires de mouillage désignées et a élaboré une nouvelle stratégie de répartition des navires avec ses homologues américains, une façon de prévenir les retards aux navires lorsque les pointes de trafic entraînent un manque de pilotes. En 2018, dans le cadre des négociations de renouvellement des conventions collectives, l'Administration et les pilotes ont ajouté de la souplesse et de la disponibilité aux règles de travail des pilotes afin de pouvoir desservir un nombre accru de navires.

La légalisation du cannabis est un risque émergent qui pourrait avoir un effet sur les services de pilotage à partir de la fin 2018. Même avec une directive existante sur les drogues et l'alcool visant les postes critiques pour la sécurité, l'Administration devra réviser ses politiques et processus administratifs de sensibilisation, de prévention et de contrôle par suite de la modification de la loi.

La sécurité des systèmes informatiques est un risque constant que l'Administration doit gérer efficacement puisque ses activités quotidiennes dépendent de ces systèmes et de l'infrastructure du réseau. Elle considère par conséquent la cybersécurité comme une priorité élevée. Elle a donc commandé à cette fin un audit interne de la cybersécurité, les conclusions de cet audit pourraient mener à un ensemble additionnel de risques auxquels il faudra faire face.



H. RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES

Loi sur l'accès à l'information

L'Administration estime que l'ouverture et la transparence sont les éléments de base pour établir une relation de confiance avec ses clients, ses partenaires et tous les autres intervenants. Notre objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent aux activités de l'Administration. Jusqu'à présent en 2018 elle n'a reçu qu'une seule demande valide et a répondu en conséquence. Il n'y a aucune demande en suspens.

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

Loi sur les conflits d'intérêts

La directive de l'Administration sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Le Directeur des finances n'a reçu aucun rapport à ce sujet.

Loi canadienne sur les droits de la personne

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

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Tous les processus et directives de l'Administration en matière de recrutement respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. L'Administration n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi.

Loi sur les langues officielles

Le Directeur des finances de l'Administration assume le rôle de champion des langues officielles, il est chargé de promouvoir et de contrôler l'usage des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation du français et de l'anglais sur le lieu de travail prévaut au siège social de l'Administration à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux dans l'une ou l'autre des langues officielles. Tel que requis, l'Administration rend compte chaque année au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'Administration n'a connu aucun problème relatif à cette loi en 2017.

Loi sur la protection des renseignements personnels

L'Administration rend compte chaque année au commissaire à la protection de la vie privée. Elle n'a reçu aucune demande officielle à ce chapitre.

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. 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, tel que mentionné dans l'opinion du Bureau du vérificateur général du Canada sur les états financiers annuels de l'Administration.

Dans le but de favoriser des pratiques de bonne gouvernance, l'Administration a mis en place une directive sur les voyages et l'accueil qui régit le remboursement des dépenses raisonnables de voyage et d'accueil nécessaires lors de voyages d'affaires. Conformément à l'article 89 de la LGFP, elle a amélioré sa directive en matière de remboursement des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements en l'harmonisant avec les directives et lignes directrices du gouvernement du Canada. Le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année la conformité de l'Administration à cette directive.

Afin d'assurer la transparence de la communication avec le public, l'Administration a affiché la directive révisée à l'adresse <http://www.gipa-apgl.com/reports/policies/directive-8-fr.pdf> sur son site web. De plus, elle publie volontairement tous les trois mois les dépenses de voyages et d'accueil du président du Conseil, des autres membres du Conseil, du DG et des cadres supérieurs, se conformant ainsi aux obligations de divulgation proactive. Les rapports trimestriels de l'Administration sont disponibles à l'adresse <http://www.gipa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports/>. Elle divulgue également le total annuel des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences dans ses rapports annuels, conformément aux exigences de la *Directive du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyages, de conférences et d'événements*.

Réformes du régime de retraite

Les employés admissibles de l'Administration sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. L'Administration respecte le ratio de contribution 50/50 exigé par l'article 89 de la LGFP.

Accords commerciaux

Bien qu'elle ne soit pas directement concernée, l'Administration appuie tous les accords commerciaux et sa politique en matière d'approvisionnement respecte les principes énoncés dans les différents accords. La directive à ce sujet est disponible sur son site web. Les appels d'offres sont affichés sur le site web Achats du gouvernement, indiquant ceux qui répondent aux critères des différents accords commerciaux.

Autres

De plus, l'Administration appuie et respecte les lois suivantes lorsque celles-ci touchent différents aspects de ses opérations :

Commercial

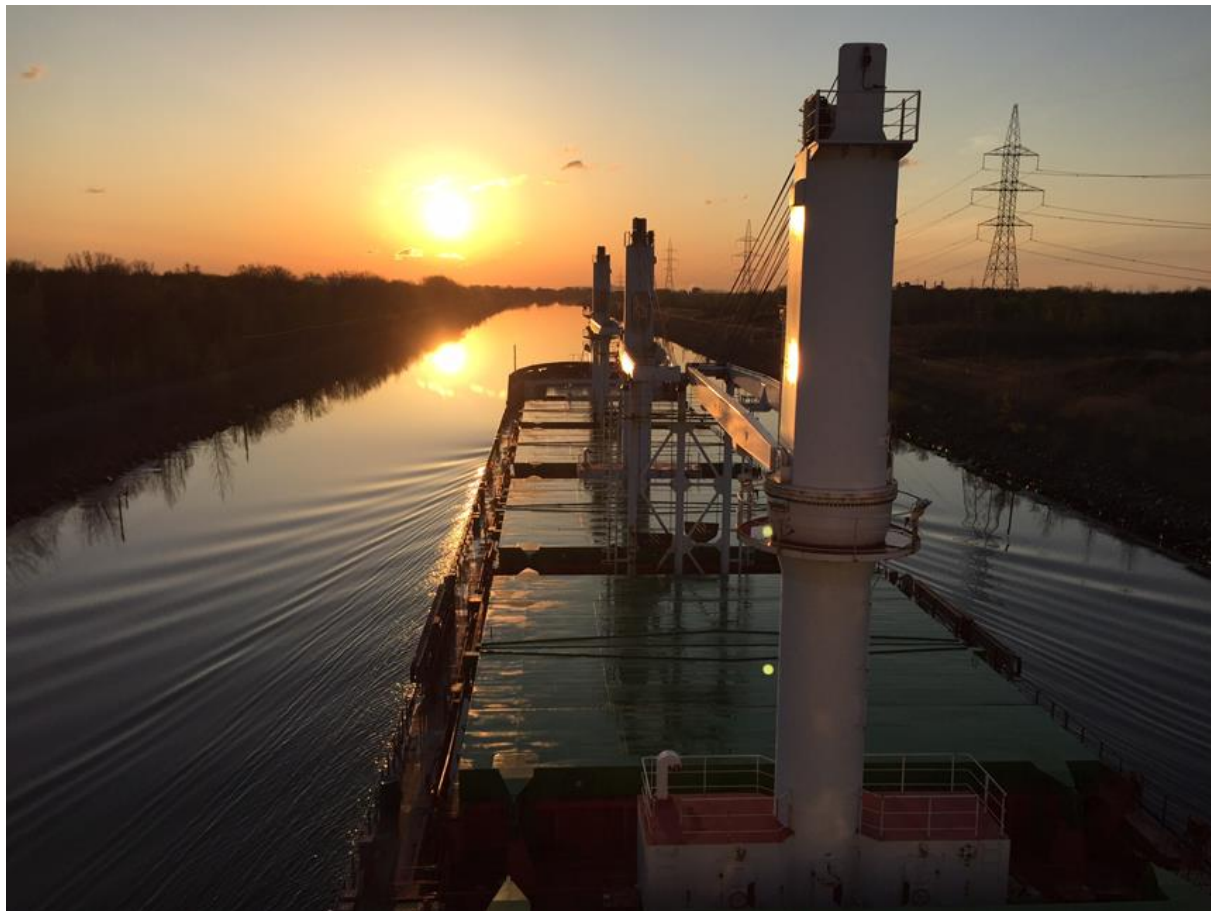
- *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (L.R.C. (1985) ch. C-44)
- *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985) ch. F-11)

Institutions gouvernementales

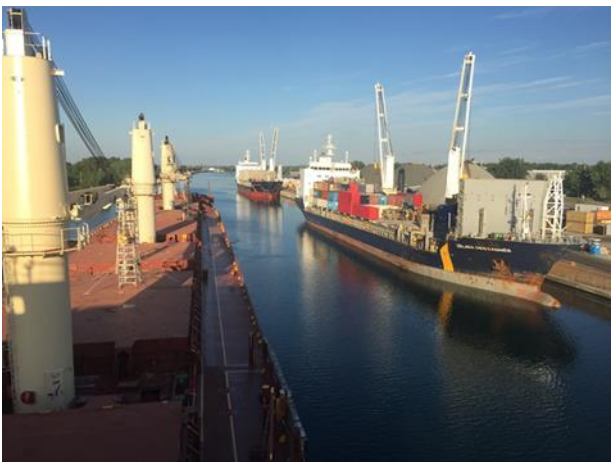
- *Loi sur le vérificateur général* (L.R.C. (1985) ch. A-17)
- *Loi sur l'arbitrage commercial* (L.R.C. (1985) ch. C-17 (2^e suppl.))
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* (L.C. 2004, ch. 11)
- *Loi sur le lobbying* (L.R.C. (1985) ch. 44 (4^e suppl.))
- *Loi sur la protection des fonctionnaires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

Lois réglementaires

- *Loi sur le pilotage* (L.R.C. (1985) ch. P-14)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)
- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Règlement de pilotage des Grands Lacs* (C.R.C., ch. 1266)
- *Règlement sur les tarifs de pilotage des Grands Lacs* (DORS/84-253)
- *Loi maritime du Canada* (L.C. 1998, ch. 10)
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* (L.C. 2001, ch. 26)
- *Règlement sur les abordages* (C.R.C., ch. 1416)
- *Règlement sur la zone de services de trafic maritime de l'Est du Canada* (DORS/89-99)
- *Règlement sur les ententes en matière d'intervention environnementale* (DORS/2008-275)
- *Règlement sur la santé et la sécurité en milieu maritime* (DORS/2010-120)
- *Règlement sur le personnel maritime* (DORS/2007-115)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation* (DORS/2005-134)
- *Règlement sur les biens de la voie maritime* (DORS/2003-105)
- *Règlement sur les rapports de sinistres maritimes* (DORS/85-514)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation dans les rivières St. Clair et Détroit* (DORS/84-335)
- *Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports* (DORS/2014-37)
- *Loi sur les transports au Canada* (L.C. 1996, ch. 10)



I. PRIORITÉS ET DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES



L'Administration souscrit et s'associe aux priorités du gouvernement du Canada établies dans le discours du Trône de 2016 :

- Croissance de la classe moyenne
- Gouvernement ouvert et transparent
- Un environnement sain et une économie forte
- La diversité fait la force
- Sécurité et possibilités

Le mandat de l'Administration d'exploiter et d'administrer des services de pilotage sécuritaires et efficaces nous engage à assurer que les voies navigables canadiennes sont protégées contre les dommages et les déversements dans l'environnement. À titre de partenaire important du commerce maritime, l'Administration aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés étrangers et à renforcer l'économie canadienne. Elle aide également les Canadiens de la classe moyenne à avoir accès aux produits étrangers à moindre coût. De plus, en partageant les services de pilotage avec ses homologues américains dans les eaux internationales, elle maintient

des liens étroits avec la Garde côtière et les associations de pilotage des États-Unis. Environ 85 % des services de pilotage touchent l'importation et l'exportation de marchandises étrangères, ce qui fait de l'Administration un partenaire clé du commerce maritime. Elle contribue aussi à la croissance de la classe moyenne en faisant baisser le coût des biens produits outre-mer. L'engagement de l'Administration en matière de possibilités d'emploi est axé sur la diversité. De même, la sélection basée sur le mérite assure la force par la diversité. Une gouvernance ouverte et transparente est au cœur de toutes ses interactions et communications avec les intervenants de l'industrie et le public.

Conformément au Plan de protection des océans, l'Administration appuie sans réserve l'*Examen de la Loi sur le pilotage* par son objectif d'offrir encore longtemps des services de pilotage sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement.

Transparence et gouvernement ouvert

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

présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Autant que possible, elle s'assure de répondre rapidement aux demandes d'information et aux préoccupations qui lui sont soumises.

L'Administration est fière d'être entièrement transparente face à l'industrie. Au début de la saison de navigation 2018, elle a publié sur son site web tous les plans de passage afin de donner aux clients un aperçu général des transits. La liste de vérification pour l'échange d'information entre le pilote et le capitaine est également publiée, cette liste vise à assurer que tous les navires reçoivent un service efficace et uniforme, principalement en partageant les renseignements essentiels à la sécurité du navire et de l'équipage lorsqu'ils transitent sur les Grands Lacs.

Analyse comparative entre les sexes, diversité et équité en matière d'emploi

L'Administration appuie le mandat du gouvernement du Canada de rechercher la parité hommes-femmes et d'assurer que les groupes autochtones canadiens et les groupes minoritaires sont représentés comme il se doit. Toutefois, les restrictions physiques et les qualifications obligatoires que l'on retrouve dans la *Loi sur le pilotage* et le *Règlement général de pilotage* limitent passablement le bassin de candidats, qui est présentement constitué principalement d'hommes de race blanche. À la suite du recrutement effectué en 2018, une femme additionnelle a joint le rang des pilotes, elles représentent maintenant 6 % de l'effectif de pilotes. Les membres d'une minorité visible représentent quant à eux 5 % de l'effectif.

Les femmes représentent 34 % du personnel de bureau et 71 % des membres du Conseil.

En raison des exigences pour devenir pilote et de la nécessité pour tout le personnel de bureau d'être bilingue, il y a peu de candidats autochtones qui répondent aux exigences pour un poste au sein de l'Administration.

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 et des Grands Lacs, de même qu'au port de Churchill. Dans ses décisions d'affaires et ses opérations, elle doit prendre en considération les répercussions sur ces communautés et sur leur culture. Plus particulièrement, comment ses opérations affectent leurs sources de nourriture traditionnelles, leurs écosystèmes et leurs pratiques cérémoniales.

L'Administration est déterminée à mieux apprécier la culture autochtone. Tenant compte des nombreuses communautés le long du fleuve Saint-Laurent, des Grands Lacs et au port de Churchill, elle prévoit participer au Pow-Wow international d'Akwesasne en 2018. Ce contact avec les Premières Nations du Canada et des États-Unis lui permettra de mieux comprendre la culture autochtone et favorisera des liens solides de paix et d'amitié. L'Administration espère rencontrer le Conseil Mohawk d'Akwesasne dans le but de connaître ses initiatives de croissance et de développement en matière d'économie propre et durable pour Akwesasne.

Développement durable et écologisation des activités du gouvernement

L'essentiel des objectifs de l'Administration est d'offrir dans la région des Grands Lacs des services de pilotage sécuritaires et sans déversements dans l'environnement. Le risque que se produise un incident maritime est inhérent à chaque geste que posent les employés de l'Administration lorsqu'ils sont au travail. Les politiques de formation des apprentis-pilotes, des pilotes brevetés et des titulaires de certificat de pilotage sont conçues pour assurer qu'ils possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires. L'Administration continue de promouvoir la communication continue avec les employés sur l'importance d'adopter une culture axée sur la sécurité, avec comme objectif de limiter les risques pour l'environnement.

L'Administration envoie ses pilotes suivre une formation sur simulateur selon un cycle quinquennal. Elle entend maintenir cette pratique vu que cela permet aux pilotes de s'entraîner sur différents types de navires, dans différentes conditions, et sur des problèmes particuliers comme une réaction lente du gouvernail ou de l'équipage. L'Administration étudie les incidents et les tendances aux fins de l'évaluation continue des programmes de formation.

Elle participe aussi 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. Par des discussions qui font la promotion des meilleurs standards professionnels de pilotage dans l'intérêt de la sécurité des pilotes, cette conférence favorise à la fois la consultation entre les membres et l'échange de renseignements techniques avec d'autres partenaires et des organismes de réglementation sur le plan international. Parallèlement, mais au niveau national, l'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 utilisé lors de toutes les enquêtes suite à un incident.



J. CONTEXTE COMMERCIAL

Les services de l'Administration sont dispensés par le biais d'affectations de pilotes aux navires soumis au pilotage obligatoire qui entrent dans la région des Grands Lacs. 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 les aides à la navigation), et la Garde côtière des États-Unis (qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales).

Circonscription de Cornwall

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

Circonscription internationale n° 1

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

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 y assure la répartition de ses pilotes.

Circonscription internationale du lac Ontario

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

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

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

Cette circonscription comprend le canal Welland, le lac Érié, le lac St. Clair et les rivières Détroit et St. Clair. Les pilotes canadiens sont membres de la *Corporation of Professional Great Lakes Pilots* (Corporation des pilotes professionnels des Grands Lacs), 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 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 fonctions de pilotage dans le port de Churchill, selon les besoins.

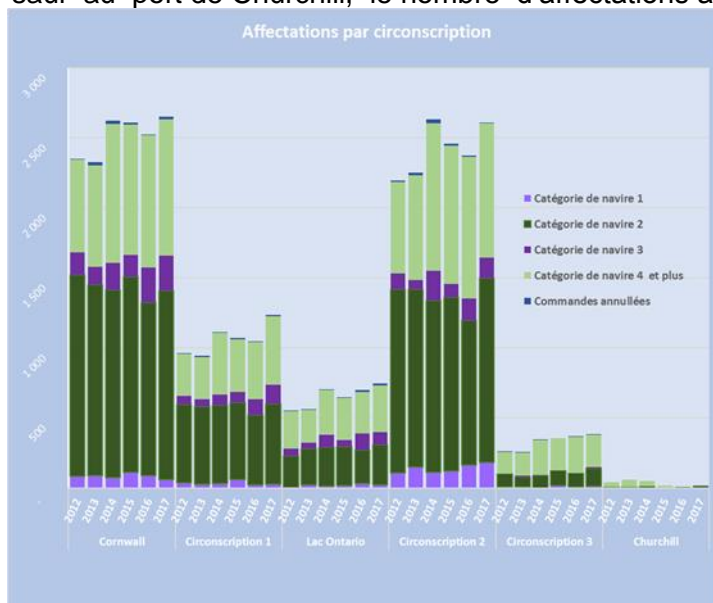
J.1 CAPACITÉ DE PILOTAGE

Comme le montre la figure ci-contre, sauf au port de Churchill, le nombre d'affectations a augmenté dans chaque circonscription depuis 2014, puis est resté à peu près constant et a augmenté en 2017.

Quelques mois seulement après le début de la saison 2018, l'Administration enregistrait à la fin juin une augmentation de 20 % du nombre d'affectations. Se fondant sur ces données favorables, elle s'attend à une augmentation approximative de 14 % par rapport aux 7 067 affectations inscrites au budget.

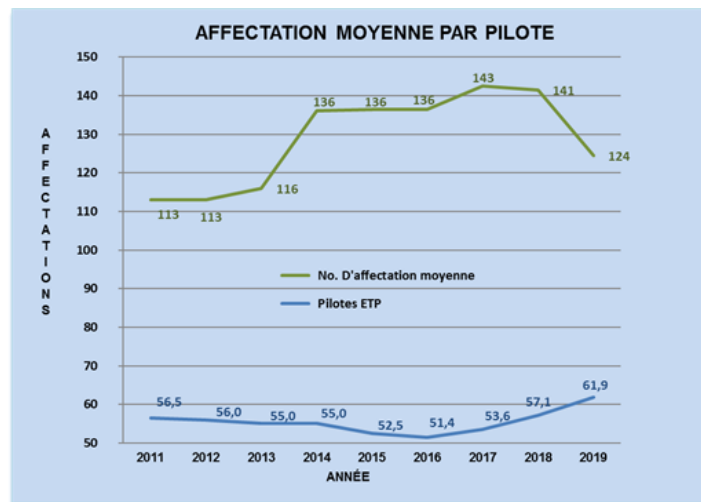
Les consultations avec l'industrie ont permis de déterminer que le nombre d'affectations au cours de la période de planification serait d'environ 7 700. Il est essentiel pour l'Administration

sauf au port de Churchill, le nombre d'affectations a



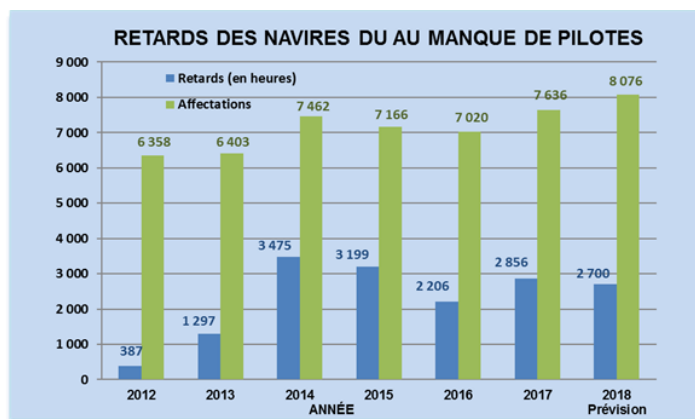
d'avoir des prévisions du volume de trafic raisonnables si elle doit desservir ses clients efficacement et aider les entreprises manufacturières et agricoles à exporter et importer leurs produits.

Bien que le nombre d'affectations par pilote doive être maximisé, l'Administration doit s'assurer que ce nombre demeure raisonnable afin de prévenir la fatigue des pilotes et d'éventuelles préoccupations quant à la sécurité. Depuis 2014, le nombre d'affectations a toujours dépassé le nombre prévu. Au lieu d'une moyenne de 115 affectations, que l'on considère comme raisonnable, la charge de travail annuelle des pilotes a été en moyenne de 136 affectations de 2014 à 2016, et a même augmenté à 143 en 2017. C'est un bond appréciable, si on compare aux 116 que l'on enregistrait en 2013.



Avec l'augmentation de 14 % du nombre d'affectations prévue en 2018, on s'attend à ce que la charge de travail passe à 141 affectations. Ces augmentations imprévues de trafic au cours des dernières années ont été gérées avec un effectif moyen de 55 pilotes ETP, soit le même effectif que lorsque le nombre annuel moyen d'affectations était de 6 400. La gestion de ce volume de trafic, conjuguée à la réduction des retards aux navires, a coûté plus de 2,5 millions \$ en temps supplémentaire des pilotes. Par-dessus tout, l'Administration surveille les opérations pour s'assurer que la sécurité n'est pas compromise.

Avec le trafic prévu et l'augmentation du nombre de pilotes pendant la période de planification, le nombre moyen d'affectations devrait descendre à 124 en 2019 et se maintenir à 110 au cours des années subséquentes, ce qui est conforme à l'objectif de l'Administration qui est de 110 à 115 affectations par pilote. L'augmentation du nombre de pilotes est essentielle au maintien de l'excellence en termes d'affectations sans incident et à l'amélioration du service afin de soutenir la croissance économique au Canada.



Ce tableau indique que le nombre d'heures de retards aux navires dus au manque de pilotes a augmenté depuis 2014. Comme il a déjà été indiqué, c'est le nombre total de pilotes disponibles qui a le plus grand impact sur le nombre d'heures de retards. D'autres facteurs viennent toutefois affecter ces résultats, notamment les conditions extrêmes de glace et de niveaux d'eau, ainsi que les pointes de trafic et la défaillance d'infrastructures.

Avec l'augmentation de 14 % du trafic en 2018, l'Administration s'attend à ce que les retards en 2018 soient semblables à ce que l'on a connu en 2017, soit environ 2 700 heures, qui sont strictement attribuables à l'augmentation de la demande de service, gardant à l'esprit que le

nombre de pilotes est passé de 53,6 ETP en 2017 à 57,1 ETP en 2018. Avec un plus grand nombre de pilotes pendant la période de planification, l'Administration vise à ramener ce nombre à une valeur plus raisonnable, soit une moyenne annuelle de 400 heures à partir de la saison 2021.

J.2 FORMATION DES PILOTES

Formation annuelle des pilotes

L'Administration demande aux pilotes de suivre une formation sur simulateur tous les cinq ans. Pendant la période de planification, en moyenne 20 pilotes ou apprentis pilotes prendront part chaque année à cette formation d'une semaine.

L'Administration organise également une formation annuelle sur les UPAP et autres besoins spécifiques.

Formation des apprentis

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

Circonscription	Durée de la formation
Circonscription de Cornwall	12 à 18 mois
Circonscription internationale n° 1	6 à 12 mois
Circonscription du lac Ontario	6 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)

J.3 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. L'industrie est sous la responsabilité de la Fédération et de la Chambre, tandis que les intérêts des pilotes sont sous la responsabilité des quatre corporations de pilotes, 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 toujours facile d'établir un équilibre 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'efficience du pilotage sur les Grands Lacs. Ces parties comprennent, sans en exclure d'autres :

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada)
- la *St. Lawrence Seaway Development Corporation* (É.-U.)
- les organismes de pilotage des États-Unis
- les havres et ports dans la région dont l'Administration est chargée
- les groupes environnementalistes
- les plaisanciers
- les simples citoyens qui résident dans la région dont l'Administration est chargée.

Stratégies

L'Administration continuera d'adopter une approche proactive dans ses consultations avec les intervenants principaux et les autres parties intéressées, en leur donnant constamment 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 et la Chambre 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 à propos des différents éléments pouvant avoir des incidences 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 2018.

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.

K. 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	0,00%		2,10%	6 903	1 016	3 934
2	1997	Aucune augmentation de tarifs	0,00%		1,30%	7 192	1 210	5 144
3	1998	Aucune augmentation de tarifs	0,00%		1,30%	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%	-3,00%		1,40%	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%	-3,00%		1,80%	8 605	(1 093)	5 399
6	2001	Aucune augmentation de tarifs	0,00%		1,60%	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%	3,00%			6 581	(1 560)	1 563
	2002	Novembre 2002 : Augmentation de 11% dans la circonscription internationale n° 2 (en amont du canal), représentant une augmentation générale de 1%	1,00%		2,70%			
8	2003	Mars 2003 : Augmentation de 5% dans les circonscriptions de Cornwall et du lac Ontario, représentant une augmentation générale de 3%	3,00%		2,00%	5 737	(2 639)	(1 076)
	2003	Juillet 2003 : Augmentation générale de 4,5%	4,50%					
9	2004	Avril 2004 : Augmentation générale de 8%	8,00%		2,20%	6 398	(2 082)	(3 158)
	2004	Septembre 2004 : Augmentation générale de 7%	7,00%					
10	2005	Avril 2005 : Augmentation générale de 5,5%	5,50%		2,60%	6 443	(833)	(3 991)
	2005	Juin 2005 : Élimination du calcul du facteur 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	0,00%					
11	2006	Juin 2006 : Augmentation générale de 2,5% et augmentation de 8% pour les navires de classe 1	2,50%		1,70%	7 331	321	(3 670)
12	2007	Janvier 2007 : Augmentation générale de 2,5% et augmentation de 7% pour les navires de classe 1	2,50%		2,20%	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%	4,00%	2,00%	2,40%	5 989	(237)	(3 645)
14	2009	le 31 mars 2009: Augmentation générale de 4,0% et augmentation du droit supplémentaire de 2% à 6%	4,00%	4,00%	0,30%	4 468	(2 063)	(5 708)
	2009	le 18 août 2009: Augmentation du droit supplémentaire de 6% à 15%	0,00%	9,00%				
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%	5,50%	0,00%	1,90%	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.	3,00%	-3,00%	2,80%	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 internationale #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%.	2,00%	0,00%	1,50%	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%.	2,50%	0,00%	1,80%	6 403	900	(1 764)
19	2014	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 2,5% et le maintien du droit supplémentaire de 12%.	2,50%	0,00%	1,00%	7 462	1 336	(428)
20	2015	Saison de navigation: Augmentation tarifaire proposée de 1,5% et une réduction du droit supplémentaire à 11%.	1,50%	-1,00%	1,10%	7 166	(352)	(780)
21	2016	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 1,5% et une augmentation du droit supplémentaire à 12%.	1,50%	1,00%	2,00%	7 020	(854)	(1 634)
22	2017	Saison de navigation: Augmentation tarifaire de 10,5% et une réduction du droit supplémentaire à 11,5%.	14,50%	5,00%	1,50%	7 636	786	(848)
23	2018	Saison de navigation: Augmentation générale de 4,15% et le maintien du droit supplémentaire à 5%.	2,95%	0,00%	2,30%	8 076	682	(166)
24	2019	Saison de navigation: Augmentation générale de 3,98% et le maintien du droit supplémentaire à 5%.	3,98%	0,00%	2,30%	7 700	540	374

L. NOMBRE DE PILOTES

<i>HYPOTHÈSES DU NOMBRE D'EFFECTIFS</i>						
	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Pilotes</i>						
Au début de l'année	48	52	57	65	69	70
Réductions	(4)	(1)	(3)	(2)	(5)	(2)
Augmentations	8	6	11	6	6	1
À la fin de l'année	52	57	65	69	70	69
<i>Apprentis-pilotes</i>						
Au début de l'année	6	8	9	5	6	3
Réductions	(9)	(7)	(11)	(6)	(6)	(1)
Augmentations	11	8	7	7	3	4
À la fin de l'année	8	9	5	6	3	6
<i>Employés à temps partiel</i>						
Au début de l'année	9	7	9	8	7	8
Réductions	(3)	0	(3)	(2)	(2)	(3)
Augmentations	1	2	2	1	3	1
À la fin de l'année	7	9	8	7	8	6