

**Great Lakes Pilotage  
Authority**

**Administration de pilotage  
des Grands Lacs**

# **SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2020 - 2024**

Approuvé par le Conseil  
Le 30 octobre 2019

## TABLE DES MATIÈRES

<u>PARTIE</u>		<u>PAGE</u>
<b>1.</b>	<b>SOMMAIRE</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>5</b>
2.1	MANDAT	5
2.2	RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC	5
2.3	MISSION	5
2.4	VISION	5
2.5	PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES MAJEURS	6
2.6	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	6
<b>3.</b>	<b>CONTEXTE OPÉRATIONNEL</b>	<b>7</b>
3.1	CONTEXTE INTERNE	8
3.2	CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE	10
3.3	CONFORMITÉ AUX DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	12
3.4	EXAMEN SPÉCIAL, ÉTUDES ET AUTRES AUDITS DU GOUVERNEMENT ET DE L'INDUSTRIE	12
<b>4.</b>	<b>OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT</b>	<b>13</b>
4.1	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	13
4.2	OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	13
4.3	RISQUES	15
<b>5.</b>	<b>APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>	<b>17</b>
5.1	PRINCIPALES HYPOTHÈSES	17
5.2	SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS	18
5.3	ANALYSE DE LA DETTE	18
<b>6.</b>	<b>ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE</b>	<b>19</b>
<b>A.</b>	<b>LETTRE DE DIRECTION DU MINISTRE DES TRANSPORTS</b>	<b>20</b>
<b>B.</b>	<b>STRUCTURE DE GOUVERNANCE</b>	<b>23</b>
B.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	23
B.2	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ADMINISTRATION	24
<b>C.</b>	<b>RENDEMENT ET ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS</b>	<b>26</b>
C.1	ÉVALUATION DU RENDEMENT	27
C.2	ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS	29
<b>D.</b>	<b>ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES</b>	<b>30</b>
<b>E.</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS</b>	<b>31</b>
	État des résultats et résultat étendu	31
	État de la situation financière	32
	État des variations de capitaux propres	33
	État des flux de trésorerie	34
	Budget d'immobilisations	35
<b>F.</b>	<b>PLAN D'EMPRUNT</b>	<b>36</b>
F.1	SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT	36
F.2	APPROBATION DES EMPRUNTS	36
F.3	TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS	36
F.4	TOTAL DES EMPRUNTS – CONTRATS DE LOCATION NOUVEAUX ET EN COURS	37
<b>G.</b>	<b>CADRE D'INVESTISSEMENT</b>	<b>38</b>
<b>H.</b>	<b>RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES</b>	<b>39</b>
<b>I.</b>	<b>RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES</b>	<b>41</b>
<b>J.</b>	<b>PRIORITÉS ET ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES</b>	<b>44</b>
<b>K.</b>	<b>CADRE D'EXPLOITATION</b>	<b>47</b>
K.1	CAPACITÉ DE PILOTAGE	48
K.2	FORMATION DES PILOTES	49
K.3	RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS	50
<b>L.</b>	<b>NOMBRE DE PILOTES</b>	<b>52</b>

## 1. SOMMAIRE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration) enregistre une augmentation du trafic année après année depuis 2014. La demande prévue pour 2019 dépasse les 9 400 affectations de pilotage, un volume que l'on n'avait pas connu depuis 1984. Bien qu'elle accueille favorablement cette augmentation, l'Administration est confrontée à certains défis en raison de son bassin limité de pilotes. Elle doit trouver un juste équilibre entre sa responsabilité d'être financièrement autonome et celle de dispenser des services de pilotage fiables et sécuritaires afin d'assurer que ses clients reçoivent des services efficaces et économiques et que les retards aux navires sont réduits au minimum.

Par le passé, l'Administration a bénéficié d'un effectif de pilote stable et d'un faible taux de roulement. Toutefois, elle continue de faire face à un nombre anormalement élevé de départs, avec plus de 40 % des pilotes qui ont pris leur retraite au cours des cinq dernières années et environ 37 % qui prévoient la prendre durant la période de planification 2020-2024 couverte par le présent plan d'entreprise. Ces départs, conjugués à une augmentation importante de la demande de service, ont un impact sur la fiabilité de l'Administration avec comme résultat une augmentation des retards occasionnés aux navires dus à un manque de pilotes.

L'Administration se trouve face à trois obstacles majeurs :

### 1. Relève de pilotes

Comme indiqué ci-dessus, la relève de pilotes constitue le principal obstacle et risque à l'atteinte des objectifs de l'Administration. Les services de pilotage sont présentement dispensés par 65 pilotes à temps plein ou à temps partiel. Toutefois, pour satisfaire à l'augmentation de la demande, assurer que les retards aux navires sont réduits au minimum et que les coûts sont maîtrisés, l'Administration prévoit un effectif approximatif de 75 pilotes à temps plein ou à temps partiel d'ici la fin de la période de planification.

### 2. Services de pilotage fiables et sécuritaires

Bien que l'Administration rapporte année après année un taux de 99,9 % d'affectations de pilotage sans incident, on constate depuis 2014 un grand nombre de retards occasionnés aux navires en raison d'un manque de pilotes, et cette tendance devrait se poursuivre en 2020. Lorsque le nombre d'affectations dépasse de 22 % les prévisions budgétaires, les retards aux navires sont inévitables. L'augmentation du nombre de pilotes au cours de la période de planification contribuera sans doute à réduire ces retards et à assurer une plus grande fiabilité des services de pilotage.

### 3. Autonomie financière et stratégies tarifaires

L'Administration fonctionne dans un contexte de compression des dépenses, elle aspire à éliminer son déficit accumulé et à constituer une modeste réserve financière durant la période de planification. Elle a entrepris l'exercice 2019 avec un déficit accumulé de 0,5 million \$ et s'attendait à un modeste profit; toutefois, des événements inattendus tels les débits d'eau élevés dans le lac Ontario, les conditions de glaces épaisses au début et à la fin de la saison de navigation ainsi que le manque de pilotes ont fait qu'elle entrevoit maintenant des pertes de 1,6 million \$ en 2019. Elle entend introduire en 2020 un nouveau concept de stratégie tarifaire, soit d'adopter une approche utilisateur-payeur en recouvrant des coûts spécifiques et ainsi éviter des hausses tarifaires générales à l'ensemble de l'industrie.

***Loi sur le pilotage – Sanction royale reçue le 21 juin 2019***

L'Administration salue les amendements récents apportés à la *Loi sur le pilotage* (la Loi), qui viennent la moderniser et introduire plusieurs changements importants pour l'Administration, plus particulièrement l'introduction d'une nouvelle partie Objet et principes, la possibilité qui lui est offerte de fixer ses tarifs sans avoir à suivre le processus réglementaire, et la possibilité de facturer pour les autres services connexes. Les modifications à la Loi comprennent également un renforcement des dispositions sur la surveillance et l'exécution, qui donnent au ministre des Transports de nouveaux pouvoirs et responsabilités, ainsi que le transfert au ministre des pouvoirs réglementaires et de la délivrance des brevets et certificats, qui sont présentement du ressort des Administrations de pilotage. Bien que le cadre de la transition ne soit pas encore défini, l'Administration entrevoit que ces changements significatifs au système de pilotage auront des répercussions sur ses opérations durant la période de planification. Le présent plan d'entreprise a été élaboré en tenant compte de l'information disponible pour le moment. L'Administration est prête à travailler en étroite collaboration avec Transports Canada à la transition vers la loi modifiée dans le but d'assurer que des services de pilotage sécuritaires, fiables, efficaces et économiques seront offerts à ses clients.

## 2. VUE D'ENSEMBLE

### 2.1 MANDAT

L'Administration a été établie en février 1972 en vertu de la Loi, avec pour mandat 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 stipule également que les 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. Le transport maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime est indispensable à la prospérité du Canada et constitue un lien important vers les marchés internationaux : environ 280 millions de tonnes métriques sont transbordées dans les ports du réseau, ce qui représente une activité économique de plus de 45 milliards \$ au Canada et aux États-Unis.

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

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

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

La mission et la vision de l'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 fédéral. Le pilotage fiable et sécuritaire assure un transport des biens et des personnes et engendre des retombées économiques pour le Canada. Il contribue également à servir les objectifs environnementaux en assurant le transport en toute sécurité des produits et des matières dangereuses.

### 2.3 MISSION

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

### 2.4 VISION

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

## 2.5 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES MAJEURS

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

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

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin d'y introduire une exigence selon laquelle tous les officiers canadiens qui désirent remplir des fonctions de pilotage sur les Grands Lacs doivent détenir un certificat de pilotage valide délivré par l'Administration (titulaires de certificat). Ainsi, l'Administration administre un système de certificats de pilotage touchant environ 300 titulaires de certificat, qui vise à assurer que les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire sont sous la conduite d'un titulaire de certificat valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés en vertu du *Règlement général sur le pilotage* et du *Règlement de pilotage des Grands Lacs*.

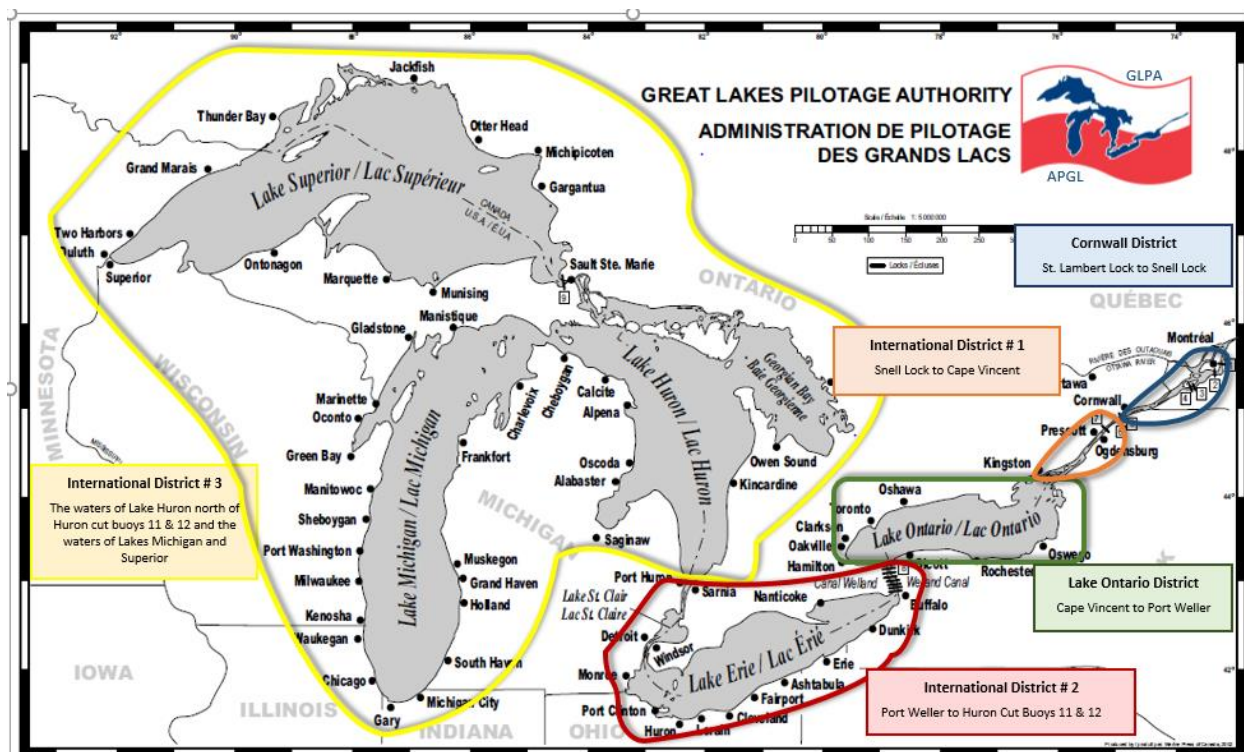
## 2.6 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'Administration, voir le rapport annuel de 2018, disponible à l'adresse <http://www.qlpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports#>.

### 3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

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

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



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

Comme le Canada partage une bonne partie de la Voie maritime et des Grands Lacs avec les États-Unis, les navires qui circulent dans la région peuvent traverser la frontière internationale à 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 un pilote breveté par les États-Unis.

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

### 3.1 CONTEXTE INTERNE

#### (1) Ressources humaines

L'Administration prévoit que son effectif sera composé comme suit au 1<sup>er</sup> janvier 2020 :

Unité de négociation	Nombre d'employés	Date d'expiration de la convention collective
<b>Circonscription de Cornwall</b> Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent	58 pilotes temps plein 7 apprentis-pilotes 7 pilotes temps partiel	31 mars 2022
<b>Circonscription internationale n° 1</b> <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>		31 mars 2022
<b>Circonscription du lac Ontario</b> <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>		31 mars 2017
<b>Circonscriptions internationales 2 et 3</b> <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>		31 mars 2022
<b>Répartiteurs et personnel administratif</b>		
<b>Répartiteurs et personnel administratif</b> Alliance de la fonction publique du Canada	8 répartiteurs temps plein 3 répartiteurs temps partiel 3 employés administratifs temps plein	30 juin 2016
<b>Personnel de bureau</b>		
<b>Employés non syndiqués</b>	3 cadres 6 employés	S/O
<b>TOTAL</b>	95 employés	

L'Administration négocie présentement avec la *Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours* et l'Alliance de la fonction publique du Canada. Aucun changement important pouvant résulter des négociations n'est à prévoir au cours de la présente période.

La relève de pilotes demeure le risque le plus important pour l'Administration. Comme les autres acteurs de l'industrie maritime, l'Administration fait face à un manque de personnel dû au vieillissement des effectifs et à la croissance de l'industrie. Au cours des cinq dernières années, 40 % des pilotes de l'Administration sont partis à la retraite et on s'attend à ce qu'un autre 37 % fasse de même durant la période de planification. Ce grand nombre de départs et le besoin d'augmenter le nombre de pilotes pour mieux répondre à la demande et réduire les retards ont comme résultat que l'Administration prévoit embaucher et former environ 37 apprentis-pilotes au cours de la période de planification.

En février 2019, une nouvelle directrice générale (DG) est entrée en fonction à l'Administration suite à la retraite de l'ancien DG après plus de 20 ans en poste. Ce changement à la direction a incité l'Administration à mener une étude d'optimisation organisationnelle qui pourrait entraîner une recommandation de créer des postes additionnels pour augmenter le personnel de bureau.

L'Administration n'a pas de problèmes de rétention de personnel, seulement quelques employés ayant volontairement mis fin à leur emploi au sein de l'Administration au cours des 25 dernières années.



## *(2) Autonomie financière et détermination des droits de pilotage*

L'Administration n'a pas entièrement exécuté son mandat d'être financièrement autonome puisque, depuis 2003, ses pertes financières totales ont excédé ses profits. Elle prévoyait atteindre l'autonomie financière en 2019 mais différents événements imprévus (salaires additionnels versés aux pilotes en raison des conditions de glaces extrêmes et des niveaux d'eau élevés) portent la direction à anticiper une perte financière en 2019. Par conséquent, l'Administration a révisé sa stratégie tarifaire et propose pour 2020 des dispositions qui lui permettront de recouvrer tous les coûts directement liés au pilotage qui ne sont pas pris en compte actuellement dans ses tarifs, et aussi parer aux circonstances imprévues et aux fluctuations de trafic. Elle 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.

La rigidité du processus tarifaire précédent ne permettait pas de modifier les tarifs en temps opportun pour recouvrer les coûts inattendus découlant d'événements imprévus. Les modifications apportées à la Loi en 2019 permettront désormais aux Administrations de pilotage de fixer leurs taux sans devoir suivre le long processus gouvernemental, ce qui donnera à l'Administration la souplesse nécessaire pour remédier aux lacunes du processus tarifaire précédent et rajuster ses tarifs dans l'année en cours afin de recouvrer tous les coûts.

L'Administration doit s'assurer que les rajustements tarifaires au cours de la présente période de planification permettront l'élimination du déficit accumulé et la mise en place d'une réserve financière raisonnable d'ici la fin de la période. Ces stratégies et la surveillance financière qui s'y rattache assureront aux Canadiens qu'elle est financièrement responsable. Vu que les modifications à la Loi en ce qui a trait au processus de fixation des tarifs ne sont pas encore en vigueur, l'Administration continuera de respecter le processus réglementaire actuel pour ses tarifs de 2020 et s'attend à mettre en œuvre son nouveau processus une fois qu'elle en aura le pouvoir nécessaire.

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

## *(3) Nombre de pilotes et capacité de pilotage*

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

Les navires vont et viennent dans le réseau de façon imprévue, mais l'Administration doit avoir en place un effectif de pilotes suffisant pour faire face aux fluctuations 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.

Tenant compte de l'augmentation du trafic au cours des cinq dernières années et des prévisions pour les cinq années à venir, l'Administration prévoit augmenter le nombre de pilotes pendant la période de planification. Cette augmentation tient également compte du nombre élevé de départs à la retraite et prévoit une relève et une formation plus fluides pour les apprentis-pilotes. Le nombre de pilotes figure à l'annexe L.

## *(4) Relève de pilote à l'écluse Iroquois*

Au cours des deux dernières années, l'Administration a travaillé avec les pilotes de la circonscription internationale n° 1 et l'industrie dans le but d'instaurer une relève de pilote à l'écluse Iroquois, et ce afin d'atténuer le potentiel de fatigue des pilotes associé au temps de

transit de la circonscription au complet, qui est de plus de 12 heures. En 2019, l'Administration a réussi à introduire cette modification à la convention collective, ce qui aura une incidence sur le nombre de pilotes dans cette circonscription et sur les coûts qui y sont liés pendant la période de planification.

#### (5) *Technologie*

En 2017, l'Administration a acheté de nouvelles Unités portables d'aide au pilotage (UPAP) pour tous ses pilotes. Ces UPAP comprennent le matériel et les logiciels de dernier cri en matière de navigation électronique, avec des cartes destinées à favoriser la connaissance situationnelle et à appuyer la prise de décisions des pilotes dans les situations de navigation à haut risque. Ces unités ayant une vie utile de quatre ans, l'Administration devra commencer à en rechercher de nouvelles en 2020.

En 2017, l'Administration a amélioré son système de répartition et de facturation, notamment par la migration vers une plateforme Web. Les améliorations lui ont permis de mieux répondre à ses besoins et aux attentes des clients. Ces derniers peuvent maintenant visualiser leurs navires et formaliser leurs demandes de pilotes.

### 3.2 CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE

La principale source de trafic pour l'Administration provient des expéditions de marchandises en vrac comme les céréales, le pétrole et l'acier. Le volume et les tendances du trafic sont déterminés par une combinaison complexe et volatile 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 les facteurs commerciaux et environnementaux qui ont une incidence sur les activités de l'Administration.

#### (1) *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. L'Administration doit entreprendre la préparation de son plan d'entreprise en juin pour satisfaire aux échéanciers du gouvernement, or il est difficile à ce temps de l'année d'effectuer des prévisions quant au trafic car l'industrie a très peu d'information à partager à ce sujet pour l'exercice financier à venir. Le nombre de pilotes et les tarifs appropriés sont dictés par le trafic prévu au budget, ces deux éléments sont critiques pour l'autonomie financière de l'Administration car les salaires des pilotes sont essentiellement fixes. Comme le démontre le tableau suivant, des écarts importants entre le nombre réel et le nombre prévu d'affectations sont survenus depuis 2008.

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Nombre réel d'affectations	8 798	7 636	7 020	7 166	7 462	6 403	6 358	6 389	6 059	4 468	5 989
Nombre prévu d'affectations	7 700	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	14,3 %	8,1 %	4,8 %	9,7 %	22,3 %	5,0 %	4,2 %	20,0 %	43,7 %	-23,0 %	-6,4 %

#### (2) *Relations avec les intervenants de l'industrie*

Les intervenants de l'industrie considèrent l'Administration comme un partenaire collaborateur, comme en témoigne son leadership en matière de conseils dispensés à la Voie maritime pour l'utilisation efficace des ressources à la fin de la saison de navigation et pour assurer que tous les navires quittent le réseau de manière ordonnée et efficace, et en temps opportun. L'Administration répond aux préoccupations des clients de façon honnête et transparente tout

en respectant leurs intérêts. L'insatisfaction des clients porte sur le grand nombre de retards aux navires de même que sur les coûts du pilotage.

### (3) *Modifications à la Loi sur le pilotage*

L'Administration a communiqué à Transports Canada ses principales priorités et ses mesures de mise en œuvre pour une transition réussie vers la loi modifiée. L'Administration est satisfaite des modifications suivantes :

- l'introduction d'une partie Objet et principes dans la Loi, comprenant une mention spéciale qui stipule que les droits de pilotage de l'Administration doivent être suffisants pour lui permettre d'être financièrement autonome;
- le pouvoir de l'Administration de fixer les droits de pilotage directement, sans passer par un processus de modification réglementaire;
- le pouvoir de recouvrer les coûts des services connexes.

Au cours des prochaines années, l'Administration continuera de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada pour le transfert des responsabilités respectives et l'élaboration de son règlement.

### (4) *Enjeux liés aux changements climatiques*

Les conditions environnementales imprévisibles connues récemment ont eu des répercussions importantes sur l'efficacité des services de pilotage. Les conditions de glaces extrêmes rencontrées du début de la saison de navigation jusqu'à la fin avril 2019 ont entraîné des difficultés dans les circonscriptions internationales 1, 2 et 3. Notamment, la désaffectation des bateaux-pilotes incapables de naviguer dans les glaces épaisses a eu comme conséquence que les pilotes ont dû demeurer à bord plus longtemps pour embarquer et débarquer en aval de la rivière. De plus, la fonte des glaces et les précipitations abondantes ont provoqué des niveaux d'eau élevés sur le lac Ontario. Pour neutraliser ces niveaux d'eau élevés, le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent (CILOFSL) a imposé une augmentation du débit dans le fleuve Saint-Laurent de mai à août pour ramener le niveau à la normale. Cette stratégie a forcé les navires à réduire leur vitesse, ce qui a prolongé la durée des voyages et réduit la disponibilité des pilotes. Le CILOFSL évaluera les niveaux d'eau à l'automne 2019 en vue d'étudier la possibilité que ces circonstances se produisent à nouveau en 2020.

### (5) *Taille maximale des navires et durée de la saison de navigation*

En raison de la dimension des écluses dans le réseau de la Voie maritime, les gros navires s'arrêtent à Montréal pour charger ou décharger et un autre moyen de transport est utilisé pour transporter leur cargaison en direction ou en provenance de la région des Grands Lacs. En plus, le réseau de la Voie maritime est opérationnel seulement pendant environ neuf mois par année. La Voie maritime envisage de prolonger la saison de navigation de façon à s'harmoniser avec les écluses de Sault-Ste-Marie (du 15 mars au 15 janvier), mais elle devra alors élaborer un plan d'affaires pour atténuer efficacement les conséquences du froid extrême aux écluses et répondre aux préoccupations des clients concernant la sécurité et la fiabilité du service.

### (6) *Port de Churchill*

En juillet 2016, Omnitrax, l'entreprise américaine propriétaire du port de Churchill, a annoncé qu'elle n'expédierait pas de céréales à ce port. Il en est résulté une très faible demande pour les services de pilotage en 2017 et 2018. Le service ferroviaire à Churchill a rouvert en novembre 2018 et le port a été vendu à *Arctic Gateway Group*. La demande en 2019 s'annonce légèrement supérieure à celle des deux dernières années mais n'atteindra pas de niveau

historique. L'Administration a tenu des discussions avec le port pour évaluer quelle serait la meilleure façon de le desservir durant la période de planification.

#### *(7) Opportunités pour le pilotage*

Année après année, l'Administration a constaté une augmentation du trafic de navires-citernes et du secteur des croisières. Les intervenants de l'industrie ont indiqué que cette tendance se poursuivra au cours des prochaines années. Les Grands Lacs et le fleuve Saint-Laurent sont devenus un corridor pour le transport de pétrole brut vers les marchés extérieurs. Les Grands Lacs ont fait l'objet d'une promotion comme étant une destination d'avenir pour les croisières, comme en fait foi la construction de deux navires adaptés aux écluses.

Au départ, une des principales raisons justifiant la construction du réseau de la Voie maritime était l'exportation de céréales canadiennes vers l'Afrique, l'Europe et le Moyen-Orient depuis le port de Thunder Bay. Avec les années, l'exportation de céréales vers le marché asiatique en passant par l'Ouest a augmenté, et cette tendance pourrait s'amplifier.

### **3.3 CONFORMITÉ AUX DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL**

L'Administration est exploitée conformément à toutes les directives et priorités du gouvernement fédéral. Voir l'annexe I.

### **3.4 EXAMEN SPÉCIAL, ÉTUDES ET AUTRES AUDITS DU GOUVERNEMENT ET DE L'INDUSTRIE**

Le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada a effectué un examen spécial de l'Administration en novembre 2017 et a présenté son rapport au Conseil d'administration le 25 janvier 2018, conformément à la LGFP. Le rapport indiquait qu'à l'exception des lacunes importantes relatives à la supervision et aux nominations au Conseil ainsi qu'au processus de contrôle des passages de navires canadiens, le BVG en arrivait à la conclusion que pendant la période faisant l'objet de l'audit, sauf pour ce qui est des lacunes importantes indiquées plus haut, l'Administration a maintenu ses systèmes et pratiques de manière à fournir l'assurance raisonnable exigée en vertu de l'article 138 de la LGFP.

Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont pris les dispositions nécessaires pour donner suite à celles-ci, sauf une. Les récentes modifications apportées à la Loi auront une incidence sur la recommandation du BVG de réexaminer périodiquement les zones de pilotage obligatoire puisque cette responsabilité sera transférée au ministre des Transports lorsque les modifications entreront en vigueur par décret.

Le BVG 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 LGFP. L'Administration a reçu une opinion sans réserve.

Conformément à la LGFP, l'Administration effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, la gestion des ressources et la gouvernance. Les résultats d'un audit interne axé sur la cybersécurité ont été présentés au Conseil en mai 2019. Le rapport mettait en relief des recommandations sur le renforcement de contrôles déjà en place pour faire face aux menaces nouvelles ou émergentes. Les plans d'action de la direction sont en voie d'élaboration et leur mise en œuvre commencera en 2020.

## 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 fiable et sécuritaire;
- Fournir ces services dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre l'autonomie financière tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;
- Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement et applicables à l'industrie maritime de la région des Grands Lacs.

### 4.2 OBJECTIF ET ACTIVITÉS

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

Le principal objectif de l'Administration pour la période 2020-2024 est de continuer à offrir les services de pilotage et les services connexes de façon sécuritaire sur le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs afin de réitérer aux Canadiens son engagement envers la sécurité des opérations maritimes dans la région des Grands Lacs, dans le respect du public et de l'environnement.

#### (1.1) *Incidents maritimes*

Dans le but de réduire les risques d'incident maritime et maintenir un taux de 99,9 % d'affectations sans incident, l'Administration entend introduire les stratégies suivantes :

- recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes au cours de la période de planification;
- rechercher en 2021 de nouvelles UPAP à la fine pointe de la technologie, compte tenu que les unités actuelles en seront à leur fin de vie utile et que l'Administration estime que ces appareils apportent de nombreux bénéfices et ont amélioré la sécurité de la navigation dans les eaux restreintes des Grands Lacs;
- élaborer en 2020 un programme de sensibilisation des pilotes à la gestion de la fatigue.

En 2018, l'Administration a enregistré 11 incidents maritimes mineurs et aucun incident majeur. En date du 30 juin 2019, elle rapportait deux incidents mineurs, comparativement à quatre à la même date en 2018. Aucun de ces incidents en 2018 ou 2019 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 et l'utilisation des UPAP ont permis aux pilotes d'opter pour la meilleure solution et ainsi réduire la gravité des incidents. Même avec l'augmentation prévue du nombre de pilotes, l'Administration s'attend à ce que le nombre d'incidents demeure dans la plage des résultats historiques de 99,9 % d'affectations sans incident grâce aux investissements dans le programme de formation des apprentis-pilotes.

#### (1.2) *Contrôle des passages de navires canadiens*

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

- s'assurera qu'un nombre suffisant de passages de navires canadiens sont vérifiés afin de démontrer statistiquement que ces navires transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.

L'Administration a vérifié 1 780 sur environ 10 000 passages en 2018 et prévoit en vérifier 1 500 en 2019. Les résultats obtenus indiquent que dans tous les cas, les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire étaient sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.

## (2) *Dispenser les services de pilotage de manière fiable*

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

Pour améliorer sa prestation de services de pilotage de manière fiable, l'Administration entend :

- recruter et former un nombre approprié de pilotes dans le cadre de son plan de relève des pilotes visant à répondre à l'augmentation de la demande de service;
- consulter l'industrie sur le volume prévu de trafic afin de déterminer le nombre de pilotes nécessaire pour assurer un service fiable;
- travailler conjointement avec ses clients et partenaires de l'industrie pour mieux gérer le trafic et éviter les pointes auxquelles la disponibilité des pilotes ne peut satisfaire;
- collaborer activement avec ses clients et partenaires de l'industrie à l'élaboration des stratégies les moins coûteuses lorsque des retards sont inévitables;
- travailler avec les corporations de pilotes afin de trouver conjointement des méthodes acceptables pour augmenter la disponibilité des pilotes.

L'Administration reconnaît qu'elle doit augmenter le nombre de pilotes pour améliorer ses services à l'industrie et réduire les retards aux navires dus au manque de pilotes, mais il existe certains facteurs externes imprévisibles sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle et qui viennent aggraver le problème. Par exemple, en 2019, dans le but de gérer efficacement la hausse du niveau d'eau sur le lac Ontario et le ramener à une valeur appropriée, le débit a été augmenté à 10 400 m<sup>3</sup>/sec., soit le débit maximum acceptable pour ne pas mettre en péril la sécurité de la navigation, et ce pendant quatre mois sur les neuf que compte la saison de navigation. Cela s'est traduit par une augmentation de la durée des transits, nécessaire pour contrer les forts courants, une augmentation de la charge de travail, et par conséquent une diminution de disponibilité des pilotes et une augmentation des retards aux navires.

## (3) *Dispenser les services de pilotage de manière à être financièrement autonome*

Le principal objectif financier de l'Administration pour la période 2020-2024 est d'éliminer son déficit accumulé et d'être financièrement autonome, assurant ainsi aux Canadiens qu'elle est déterminée à être financièrement responsable et transparente dans un climat économique difficile.

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

- élaborer pour 2020 une stratégie tarifaire qui permettra de générer des revenus suffisants pour enregistrer un surplus de 2,3 millions \$ afin de recouvrer la perte de 2019 et éliminer le déficit accumulé anticipé. La stratégie comprend une hausse générale raisonnable des tarifs, des rajustements particuliers selon les clients et les événements,

et l'introduction de droits pour recouvrer les coûts et ainsi limiter les hausses tarifaires générales à l'ensemble de l'industrie;

- élaborer un plan de réserve financière comprenant une stratégie tarifaire pour la période 2021-2024 destinée à générer un surplus de 3 million \$ au terme de l'exercice 2024;
- maîtriser les dépenses durant la période de planification.

L'Administration prévoit pour 2019 une perte de 1,6 million \$ (avec comme résultat un déficit accumulé de 2,1 million \$), attribuable principalement à deux facteurs : 1) l'augmentation anticipée de 22,1 % du nombre d'affectations, ce qui représente en moyenne 160 affectations par pilote, comparativement au nombre plus convenable qui serait de 110/120. Ces affectations additionnelles sont effectuées en surtemps par les pilotes puisqu'il est impossible de trouver des pilotes additionnels pour desservir le trafic de pointe; 2) l'Administration a encouru des coûts additionnels en salaires des pilotes lorsque ceux-ci on dû naviguer dans des conditions de glaces extrêmes et de niveaux d'eau élevés. Avec l'abolition des droits supplémentaires pour navires lents, l'industrie a bénéficié d'une réduction des droits de pilotage en 2019 par suite des débits d'eau élevés du lac Ontario, et l'Administration a dû absorber les coûts additionnels. L'Administration devra recouvrer ses pertes anticipées de 2019 en 2020 en vertu du nouveau paragraphe 2(d) de la Loi, selon lequel les droits de pilotage fixés par une Administration doivent lui permettre d'être financièrement autonome.

#### (4) *Dispenser tous les services maritimes connexes au pilotage*

Depuis 2017, l'Administration travaille de concert avec ses principaux intervenants de l'industrie et Transports Canada afin de moderniser le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* et ainsi répondre aux besoins commerciaux actuels et mieux refléter la réalité.

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

#### (5) *Gestion des ressources humaines et relations de travail*

Tel qu'indiqué plus haut, l'Administration en est à mener une analyse visant à réexaminer sa structure organisationnelle, ses processus opérationnels, ses systèmes et ses ressources, et ce dans le but d'améliorer son efficacité, son efficience et sa responsabilité et ainsi appuyer son mandat et sa vision et se placer en bonne position pour l'avenir. Les recommandations doivent être présentées au Conseil à la fin de 2019 et la mise en œuvre est prévue en 2020. Parallèlement, l'Administration révisera son plan de relève de la direction pour assurer la continuité des opérations.

### **4.3 RISQUES**

Les risques pour la sécurité de la navigation sont en première ligne des processus de prise de décision à l'Administration. Cette dernière continue d'investir dans la technologie et la formation de ses pilotes et apprentis-pilotes afin de minimiser les risques potentiels d'incidents maritimes. Si elle n'est pas en mesure de bien prévoir les rajustements à la formation qui sont nécessaires pour s'adapter aux nouvelles réalités du pilotage sur les Grands Lacs, soit les niveaux d'eau élevés et les glaces que les changements climatiques entraînent, ou d'envisager les nouvelles technologies comme outil de navigation, il y aura accroissement des risques potentiels que se produise un incident maritime important.

D'autres enjeux sont également susceptibles de poser problème aux objectifs d'assurer un pilotage fiable et sécuritaire ainsi que l'autonomie financière, notamment : la planification de la relève, le manque de candidats au pilotage, les apprentis-pilotes qui ne terminent pas la formation pour l'obtention du brevet de pilote, et le risque que l'Administration ne soit pas en

mesure de remplir son mandat, compte tenu de l'augmentation des exigences administratives et opérationnelles au cours des cinq dernières années (augmentation du trafic, pénurie de personnel, etc.). Si l'Administration est incapable de recruter et former un nombre suffisant de pilotes et si la demande est semblable à celle connue en 2018, il pourrait en résulter un manque de fiabilité dans les services de pilotage.

Tel qu'indiqué précédemment dans la partie sur les enjeux stratégiques, le risque de ne pas atteindre l'autonomie financière vient également de la nature imprévisible du trafic et dépend de l'acceptation de la stratégie tarifaire par l'industrie. Si celle-ci refuse d'accepter les tarifs proposés par l'Administration et dépose un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada, l'entrée en vigueur des nouveaux tarifs sera retardée jusqu'à ce qu'une décision soit rendue, ce qui pourrait nécessiter des augmentations tarifaires encore plus importantes en 2021. Un long délai dans l'adoption des modifications pourrait retarder et possiblement réduire les revenus prévus au budget. Un tel scénario pourrait également retarder l'élimination du déficit accumulé prévue pour 2020. Si l'industrie gagnait son avis d'opposition, puisque ses revenus seraient alors insuffisants pour recouvrer ses coûts opérationnels et financer ses besoins futurs, l'Administration serait en infraction à l'objet et aux principes de la Loi, qui exige qu'elle soit financièrement autonome.

L'annexe H contient des renseignements supplémentaires sur les risques et les réponses aux risques de l'Administration.



## 5. APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE

L'Administration prévoit une perte de 1,6 million \$ en 2019, ce qui fera passer son déficit accumulé à 2,1 millions \$. Son objectif financier est de générer des surplus annuels durant la période de planification suffisants pour éliminer son déficit accumulé et créer un fonds de réserve d'environ 3 millions \$ au terme de l'exercice financier 2024. Pour atteindre cet objectif, elle a élaboré des stratégies tarifaires annuelles pour couvrir ses frais de fonctionnement tout en limitant les coûts du pilotage. L'Administration est déterminée à constituer une réserve afin d'assurer qu'elle pourra poursuivre ses activités lors de situations imprévisibles et des diminutions importantes de 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.

Une fois que l'Administration aura éliminé son déficit accumulé, ses objectifs financiers pour les années restantes seront de générer des surplus annuels allant de 0,7 à 1 million \$ jusqu'à ce que la réserve financière de 3 millions \$ soit atteinte. Lorsque cette réserve aura atteint environ 5 % des revenus bruts, elle s'efforcera de maintenir un équilibre budgétaire annuel. L'Administration est consciente du fait qu'au moment où elle tente de recueillir des fonds supplémentaires, l'industrie aspire plutôt à des hausses tarifaires modestes.

### 5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES

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

#### (1) Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions tenues avec les intervenants de l'industrie, l'Administration prévoit 9 405 affectations de pilotage au cours de la saison de navigation 2019, une augmentation de 6,9 % par rapport à 2018, avec 165 affectations durant l'hiver. Elle prévoit aussi 9 400 affectations en 2020 puis 9 000 par année pendant le reste de la période de planification. Vu les problèmes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

#### (2) Droits de pilotage

Les revenus de l'Administration proviennent principalement des droits de pilotage. Pendant la période de planification, elle envisage une combinaison de hausses tarifaires générales et une stratégie destinée à recouvrer les coûts des services rendus de façon à ne pas imposer de hausses générales excessives à l'ensemble de ses clients.

Comme la Loi prévoit maintenant un paiement au ministre des Transports « pour couvrir les coûts associés à l'exécution de la présente loi », l'Administration devra recouvrer ces coûts administratifs par le biais d'un *Droit supplémentaire d'administration de la Loi sur le pilotage*, qui sera facturé à ses clients puisqu'il n'y aura pas d'économies de coûts substantielles anticipées pour le transfert des responsabilités.

Compte tenu que l'Administration s'attend à continuer d'embaucher et former des apprentis-pilotes au rythme actuel, le droit supplémentaire correspondant sera nécessaire pendant toute la période de planification.

### (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 répartiteurs et d'employés de bureau ne changera pas pendant la période de planification. Pour ce qui est des membres de la direction, l'Administration mène présentement une étude d'optimisation organisationnelle et s'attend à ce que l'évaluation du consultant donne suite à une recommandation de créer de nouveaux postes pour répondre efficacement aux besoins grandissants du gouvernement et des clients.

Trois 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 les suivantes :

## 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 9 400 affectations, on peut voir que les revenus provenant du pilotage, les dépenses d'exploitation, et l'excédent ou le déficit de l'Administration pourraient varier comme suit :

Variation du nombre d'affectations	Variation des revenus de pilotage	Variation des dépenses d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
+600 affectations	2,5 million \$	2,0 millions	0,5 million \$
-600 affectations	(2,7) million \$	(1,8) million	(0,9) million \$

## 5.3 ANALYSE DE LA DETTE

Il n'existe pas de dette à long terme autre que le contrat de location du siège social et les avantages sociaux des employés. Se fondant sur les résultats financiers budgétés pour la période de planification, l'Administration n'a aucune inquiétude quant à ces dettes. Elle anticipe toutefois un besoin de financement à long terme pour le remplacement des UPAP en 2021.

## **6. ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE**

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

## A. LETTRE DE DIRECTION DU MINISTRE DES TRANSPORTS

L'Administration fonctionne conformément au 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 le 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

Canada

- 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.

Veillez 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 LGFP. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil.

<i>Administrateur</i>	<i>Date d'expiration du mandat</i>	<i>Durée du service</i>	<i>Endroit</i>	<i>Membre du comité</i>
<i>Vacant, président</i>				
<i>Jim Pound, président par intérim</i>	<i>06-2022</i>	<i>4 ans</i>	<i>St. Catharines (Ontario)</i>	<i>Membre d'office CA, CG, CR</i>
<i>Josée-Christine Boilard</i>	<i>06-2021</i>	<i>1 an</i>	<i>Montréal (Québec)</i>	<i>CG</i>
<i>Vered Kaminker</i>	<i>06-2021</i>	<i>1 an</i>	<i>Toronto (Ontario)</i>	<i>CA, CR</i>
<i>Teena Fazio</i>	<i>06-2022</i>	<i>1 an</i>	<i>Westmount (Québec)</i>	<i>CG</i>
<i>Julie Mills</i>	<i>06-2022</i>	<i>1 an</i>	<i>Ottawa (Ontario)</i>	<i>CA, CR</i>
<i>Ginette Brindle</i>	<i>01-2023</i>	<i>Moins d'un an</i>	<i>Essex (Ontario)</i>	<i>CA</i>

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

Comme les autres sociétés d'État, l'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 LGFP, 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 2020 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*

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*

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines est un comité permanent. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la gouvernance et aux ressources humaines, ce qui comprend : le plan de relève de l'Administration, la gestion du rendement de la DG, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des règlements administratifs et directives de l'Administration. Le Comité est présidé par le vice-président de l'Administration et est composé de deux membres du Conseil. Il se réunit au moins quatre fois par année.

### *Rôle du Comité de gestion des risques*

Le Comité de gestion des risques est un comité permanent. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la surveillance des principaux risques. Son mandat consiste à : promouvoir une culture selon laquelle tous les employés participent à la gestion des risques, évaluer la propension et la tolérance au risque de l'Administration, examiner les stratégies de gestion des risques, examiner l'affectation des ressources chargées de la surveillance et de l'atténuation des risques, et examiner les plans et politiques de gestion des risques. Le comité est composé d'au moins trois membres du Conseil et se réunit au moins trois fois par année.

### *Compte-rendu*

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

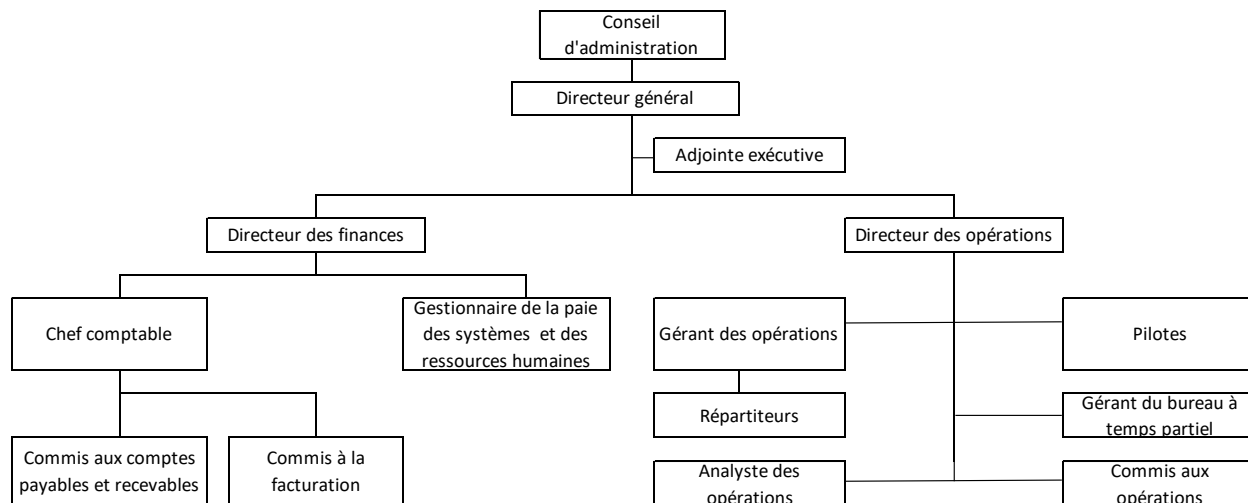
L'Administration rend compte au ministre des Transports par l'entremise de son rapport annuel, qui comprend le rapport du Vérificateur général, tel qu'il est exigé par le paragraphe 150(1) de la LGFP.

## **B.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ADMINISTRATION**

La DG est chargée de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'Administration. Elle relève du président et du Conseil d'administration. Elle est nommée par les administrateurs en vertu du paragraphe 13. (1.1) de la Loi. Sa rémunération est cependant fixée par décret du gouverneur en conseil.

L'organigramme de l'Administration s'établit actuellement comme suit (ce qui ne reflète pas les recommandations potentielles pour des postes additionnels) :





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

Nom	Poste
Michèle Bergevin	Directrice générale
Stéphane J.F. Bissonnette	Directeur des finances
Diane Couture	Directrice des opérations

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction en 2020 totalise 0,7 million \$.

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

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

*Tableau des indicateurs de rendement stratégique et opérationnel pour 2020*

INDICATEURS DU RENDEMENT STRATÉGIQUE		2018 RÉELS		2019 PRÉVISION		2020 OBJECTIF
<b>1 – MAINTENIR L'ACCENT SUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE PILOTAGE SÉCURITAIRES</b>						
1-1	Nombre d'incidents maritimes majeurs	0	■	0	■	0
1-2a	Nombre d'incidents maritimes mineurs	11	■	8	■	8
1-2b	% d'affectations sans incident	99,9 %	■	99,9 %	■	99,9 %
<b>2 – MAINTENIR L'ACCENT SUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE PILOTAGE FIABLES</b>						
2-1	Nombre d'heures de retards dus au manque de pilotes	6 850	■	9 000	■	6 800
<b>3 – MAINTENIR L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE DE L'ADMINISTRATION</b>						
3-1	Bénéfice net (en millions de dollars)	0,3 \$	■	(1,6) \$	■	2,3 \$
INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL		2018 RÉELS		2019 PRÉVISION		OBJECTIF
<b>1 – MAINTENIR L'ACCENT SUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE PILOTAGE SÉCURITAIRES</b>						
1-3	Nombre d'audits de transits de navires canadiens	1 780	■	1 500	■	1 500
1-4	Surveillance des titulaires de certificat – à jour	OUI	■	OUI	■	OUI
<b>2 – MAINTENIR L'ACCENT SUR LA FOURNITURE DE SERVICES DE PILOTAGE FIABLES</b>						
2-2a	Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés	11	■	6	■	10
2-2b	Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	7	■	7	■	6
<b>3 – MAINTENIR L'ACCENT SUR L'AMÉLIORATION DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE DE L'ADMINISTRATION</b>						
3-2	Coût par affectation	3 972 \$	■	4 273 \$	■	4 592 \$
<span style="color: green;">■</span> Satisfait ou dépasse l'objectif <span style="color: yellow;">■</span> Légèrement inférieur à l'objectif <span style="color: red;">■</span> 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 deux types, soit les incidents majeurs et les incidents mineurs. Un incident majeur s'entend d'un incident maritime causant une perte de vie, des blessures sérieuses, un déversement dans l'environnement, ou des avaries à un navire ou à des biens qui entraînent une interruption des opérations pendant plus d'un mois.

### *Stratégies 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 permettant d'améliorer l'efficacité du travail avec l'équipe de la passerelle.

La compétence et la qualité du service des pilotes font l'objet d'une évaluation au moins tous les cinq ans. Ce processus assure à l'industrie et à l'Administration que seul des personnes qualifiées 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.

De plus, tous les pilotes recevront une formation sur la gestion et les effets de la fatigue avant le début de la saison de navigation 2020.

## C.1 ÉVALUATION DU RENDEMENT

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

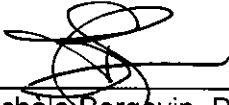
Évaluations du rendement à court terme			
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Devenir financièrement autonome	Générer un excédent financier en 2020	Éliminer le déficit accumulé de 2019 en générant un excédent de 2,3 millions \$ en 2020.	États financiers 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 2020, recruter 10 apprentis-pilotes, en former et retenir 6.	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 selon un cycle quinquennal.	Conformité de 100% dans les évaluations de la qualité du pilotage.	Évaluations annuelles effectuées par le directeur des opérations et les collègues pilotes.
Entretenir de bonnes relations de travail.	Négociations des conventions collectives.	Ratifier avec succès les conventions collectives en suspens sans devoir recourir à l'arbitrage.	Engagement proactif avec les syndicats.
Maintenir une infrastructure fiable et sécuritaire.	Programmes de sûreté et préparation aux urgences.	Réussir à récupérer les systèmes informatiques en moins d'un jour ouvrable afin de prévenir l'interruption des activités.	Différents systèmes informatiques et fournisseurs externes de systèmes.
Être considéré comme un partenaire de choix par nos clients.	Résultats du sondage sur la satisfaction des clients en 2020.	Taux de satisfaction des clients de 85 %.	Sondage sur la satisfaction des clients effectué par un tiers.
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> . Dépôt dans la première moitié de 2020.	Consultations auprès de l'industrie.

<b>Évaluations du rendement à moyen terme</b>			
<b>Extrants / résultats</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Source des données et méthodologie</b>
Générer des excédents financiers annuels.	Résultats financiers.	À partir de 2021, générer annuellement un surplus de 0,6 à 1,0 million \$ afin de constituer une réserve financière.	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.	Absence d'avis d'opposition aux tarifs de la part de l'industrie.	Acceptation des stratégies tarifaires avant publication.	Consultations auprès de l'industrie.
Être considéré comme un employeur de choix.	Résultats du sondage sur l'engagement des employés en 2021.	Taux de réponse des employés de 85 %. Taux de satisfaction des employés de 85 %.	Sondage sur la satisfaction des employés effectué par un tiers..

<b>Évaluations du rendement à long terme</b>			
<b>Extrants / résultats</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Source des données et méthodologie</b>
Les Canadiens sont assurés que les services de pilotage sont sécuritaires, notamment 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.	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 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.	Journal de bord des navires canadiens. Sites web VTMS-INNAV du gouvernement du Canada.
Les Canadiens sont assurés que les titulaires de certificat de pilotage dans la région des Grands Lacs ont maintenu leurs qualifications et autres exigences 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.	Titulaires de certificat.
Réduction du nombre d'heures de retards 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 des entreprises canadiennes sont expédiés vers les marchés en temps opportun.	Nombre d'heures de retards occasionnés aux navires en raison du manque de pilotes.	Amélioration progressive de façon à en arriver à 1500 heures de retards avant la fin de la période de planification.	Les données sont disponibles mensuellement.
Les Canadiens sont assurés que l'Administration a en place des stratégies visant l'autonomie financière dans un contexte économique difficile.	Résultats financiers.	Constituer une réserve financière de 3 millions \$ à la fin de la période afin de pouvoir faire face à une forte baisse du trafic.	États financiers internes mensuels / États financiers audités annuels.

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

Je, Michèle Bergevin, à titre de directrice générale de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, suis responsable envers le Conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Grands Lacs de la réalisation des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et présentés 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.



---

Michèle Bergevin, Directrice générale  
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 30 octobre 2019

Date

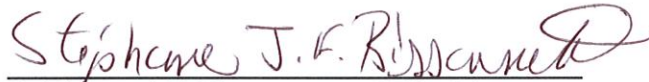
## D. ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES

Le 30 octobre 2019

En ma qualité de directeur des finances de l'*Administration de pilotage des Grands Lacs*, j'ai examiné le plan d'entreprise 2020-2024 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 30 octobre 2019  
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 a adopté 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 est entrée en vigueur pour les exercices commençant le ou après le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par conséquent, l'Administration a inscrit un montant de 0,4 million \$ de contrats de location antérieurs aux titres de passif et d'immobilisation – conformément à IFRS – qui est 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 2018	PRÉVISION 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
<b>PRODUITS</b>							
DROITS DE PILOTAGE	35 115 \$	38 860 \$	45 131 \$	43 798 \$	44 602 \$	44 895 \$	45 769 \$
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	178	179	185	192	194	198	202
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	86	276	191	122	122	122	118
TOTAL	35 379 \$	39 315 \$	45 507 \$	44 112 \$	44 918 \$	45 215 \$	46 089 \$
<b>CHARGES</b>							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	25 946 \$	30 611 \$	31 355 \$	30 956 \$	31 654 \$	32 251 \$	32 940 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	3 391	3 907	4 103	4 003	4 180	4 248	4 340
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 313	1 613	1 809	1 846	1 930	1 984	2 042
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	1 541	1 694	2 244	2 255	2 272	2 102	2 146
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	1 063	1 085	1 195	1 239	1 317	1 356	1 399
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	126	179	131	131	137	144	150
AMORTISSEMENT	287	365	347	277	237	269	332
AMORTISSEMENT DE CONTRATS DE LOCATION	254	293	325	513	439	439	407
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	-	52	70	70	70	70	86
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	277	262	381	403	356	418	443
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	313	319	366	356	362	368	371
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	317	214	323	438	506	445	449
COMMUNICATIONS	94	148	151	160	160	158	156
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	105	117	116	119	123	137	138
FRAIS D'INTÉRÊTS - CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	25	14	12	13	13	13	13
FRAIS D'INTÉRÊTS - LIGNE DE CRÉDIT	-	17	6	4	3	1	29
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	25	5	5	5	5
FRAIS D'ADMINISTRATION - LOI SUR LE PILOTAGE	-	-	-	24	19	12	7
TOTAL	-	-	202	291	299	244	226
	35 052 \$	40 890 \$	43 161 \$	43 103 \$	44 082 \$	44 664 \$	45 679 \$
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	327 \$	(1 575) \$	2 346 \$	1 009 \$	836 \$	551 \$	410 \$
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:</b>							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	(17)	-	-	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	310 \$	(1 575) \$	2 346 \$	1 009 \$	836 \$	551 \$	410 \$

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

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

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIF</b>							
<b>À COURT TERME</b>							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6 638 \$	5 679 \$	7 661 \$	6 798 \$	7 104 \$	7 443 \$	6 424 \$
PLACEMENTS	3 833	2 500	4 000	5 000	5 000	5 000	5 000
CRÉANCES	4 147	5 000	4 200	3 700	3 900	4 100	3 800
FRAIS PAYÉS D'AVANCES	28	20	50	20	20	20	20
	<u>14 646</u>	<u>13 199</u>	<u>15 911</u>	<u>15 518</u>	<u>16 024</u>	<u>16 563</u>	<u>15 244</u>
<b>À LONG TERME</b>							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	560	603	563	1 425	978	718	434
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	306	238	191	273	317	274	229
DROIT D'UTILISATION D'UN ACTIF	-	296	226	156	86	16	701
	<u>866</u>	<u>1 137</u>	<u>980</u>	<u>1 854</u>	<u>1 381</u>	<u>1 008</u>	<u>1 364</u>
TOTAL DE L'ACTIF	<u>15 512 \$</u>	<u>14 336 \$</u>	<u>16 891 \$</u>	<u>17 372 \$</u>	<u>17 405 \$</u>	<u>17 571 \$</u>	<u>16 608 \$</u>
<b>PASSIF</b>							
<b>À COURT TERME</b>							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	12 694 \$	13 118 \$	13 470 \$	12 305 \$	12 208 \$	12 396 \$	12 117 \$
AUTRES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	977	700	715	725	730	740	735
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	217	353	183	493	300	461	-
EMPRUNT	-	-	-	321	278	284	-
CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	68	69	71	68	-	60
	<u>13 888</u>	<u>14 239</u>	<u>14 437</u>	<u>13 915</u>	<u>13 584</u>	<u>13 881</u>	<u>12 912</u>
<b>À LONG TERME</b>							
INDICATIF À LA LOCATION DIFFÉRÉ	39	31	23	15	7	-	-
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	2 123	1 971	2 059	1 670	1 452	1 061	-
EMPRUNT	-	-	-	462	284	-	-
CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	208	139	68	-	-	657
	<u>2 162</u>	<u>2 210</u>	<u>2 221</u>	<u>2 215</u>	<u>1 743</u>	<u>1 061</u>	<u>657</u>
TOTAL DU PASSIF	<u>16 050</u>	<u>16 449</u>	<u>16 658</u>	<u>16 130</u>	<u>15 327</u>	<u>14 942</u>	<u>13 569</u>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	( 538)	(2 113)	233	1 242	2 078	2 629	3 039
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	<u>15 512 \$</u>	<u>14 336 \$</u>	<u>16 891 \$</u>	<u>17 372 \$</u>	<u>17 405 \$</u>	<u>17 571 \$</u>	<u>16 608 \$</u>



## ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

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

	RÉEL 2018	PRÉVISION 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	( 848) \$	( 538) \$	(2 113) \$	233 \$	1 242 \$	2 078 \$	2 629 \$
IMPACT DU CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE							
SOLDE AJUSTÉS AU 1ER JANVIER	( 848)	( 538)	(2 113)	233	1 242	2 078	2 629
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	327	(1,575)	2,346	1,009	836	551	410
AUTRS ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) DE L'EXERCICE	(17)	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'EXERCICE	310	(1,575)	2,346	1,009	836	551	410
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	( 538) \$	(2 113) \$	233 \$	1 242 \$	2 078 \$	2 629 \$	3 039 \$

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	RÉEL 2018	PRÉVISION 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>							
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	327 \$	(1 575) \$	2 346 \$	1 009 \$	836 \$	551 \$	410 \$
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
Avantages du personnel	(405)	(16)	(82)	(79)	(411)	(230)	(1 522)
Amortissement	254	293	325	244	513	439	439
Amortissement du droit d'utilisation du actif	-	52	70	70	70	70	86
Amortissement de l'incitatif à la location différé	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(7)	-
VARIATIONS DES ÉLÉMENTS HORS CAISSE DU FONDS DE ROULEMENT:							
Diminution (augmentation) des créances	(96)	(853)	800	500	(200)	(200)	300
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	(10)	8	(30)	30	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	1 969	424	352	(1 165)	(97)	188	(279)
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	250	(277)	15	10	5	10	(5)
RENTRÉES DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	2 281 \$	(1 952) \$	3 788 \$	611 \$	708 \$	821 \$	(571) \$
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENT	(6 547)	(6 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)	(7 000)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENT	6 378	7 333	5 500	6 000	7 000	7 000	7 000
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(197)	(268)	(238)	(1 188)	(110)	(136)	(110)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(366) \$	1 065 \$	(1 738) \$	(2 188) \$	(110) \$	(136) \$	(110) \$
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
PRODUITS DE NOUVEL EMPRUNT	-	-	-	1 000	-	-	-
PAIEMENTS - CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	(72)	(68)	(69)	(71)	(68)	(54)
REMBOURSEMENT D'EMPRUNT	-	-	-	(217)	(221)	(278)	(284)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- \$	(72) \$	(68) \$	714 \$	(292) \$	(346) \$	(338) \$
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE	1 915	(959)	1 982	(863)	306	339	(1 019)
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	4 723	6 638	5 679	7 661	6 798	7 104	7 443
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	6 638 \$	5 679 \$	7 661 \$	6 798 \$	7 104 \$	7 443 \$	6 424 \$

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

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

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>CONSTRUCTION EN PROGRÈS</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>BÂTIMENT</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>MOBILIERS</b>	- \$	161 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>AMÉLIORATIONS LOCATIVES</b>	23 \$	14 \$	33 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$
<b>ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATION</b>	2 \$	3 \$	50 \$	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
<b>LOGICIELS</b>	111 \$	55 \$	85 \$	913 \$	35 \$	61 \$	35 \$
<b>TOTAL</b>	61 \$	35 \$	70 \$	245 \$	45 \$	45 \$	45 \$
	197 \$	268 \$	238 \$	1 188 \$	110 \$	136 \$	110 \$

#### *Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations*

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.

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

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

L'Administration prévoit financer l'achat des UPAP avec un emprunt à long terme de quatre ans au début de l'exercice 2021.

#### *Crédits parlementaires*

L'article 36.01 de la Loi a été modifié de façon à supprimer la disposition permettant aux Administrations de pilotage de recevoir des crédits parlementaires. Cette modification signifie qu'il ne peut être accordé à l'Administration aucune somme par voie de crédit parlementaire pour lui permettre d'exécuter ses obligations. L'Administration doit donc maximiser son rendement suffisamment pour que de tels crédits 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 d'augmenter à 5 millions \$ le pouvoir d'emprunter sous la forme d'une marge de crédit en 2020. De ce montant, elle prévoit utiliser environ 1,5 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 2020. 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.

L'Administration ne prévoit pas avoir besoin d'emprunter à long terme ni avoir à fournir de passif éventuel sous forme de garanties en 2020 mais espère emprunter 1 million \$ en 2021 pour financer l'achat d'UPAP, vu que la vie utile des unités actuelles prendra fin en 2020.

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 en 2020.

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 5 millions \$.

Historique d'utilisation de la marge de crédit (en millions de dollars)	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 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 2019, 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 et l'article 127 de la LGFP.

En vertu de l'article 36 de la Loi 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)

	2018 Réal	2019 Estimation	2020 Prévision	2021 Projection	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection
Emprunts à court terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$
<b>Total des emprunts</b>	- \$	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$

**Tableau 2 : Emprunts à court terme disponibles et utilisation maximale durant l'année  
(en millions de dollars)**

Divisé par devise	2018 Réal	2019 Estimation	2020 Prévision	2021 Projection	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection
Marge de crédit disponible	3,0 \$	3,0 \$	5,0 \$	4,0 \$	4,0 \$	4,0 \$	4,0 \$
Utilisation maximale	0,2 \$	- \$	1,5 \$	- \$	- \$	- \$	- \$

**Tableau 3 : Emprunts à long terme au 31 décembre  
(en millions de dollars)**

	2018 Réal	2019 Estimation	2020 Prévision	2021 Projection	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection
Solde d'ouverture	- \$	- \$	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$
Échéances	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles émissions	- \$	- \$	- \$	1,0 \$	- \$	- \$	- \$
Solde au 31 décembre	- \$	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$

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

Durant la période de planification, l'Administration prévoit conclure de nouveaux contrats de location, ce qui nécessitera une approbation ministérielle. Le contrat de location actuel d'espace à bureau prend fin le 31 janvier 2024. Par conséquent, l'Administration demandera l'approbation de conclure un nouveau bail de 10 ans à partir du 1<sup>er</sup> février 2024.

**Tableau 4 : Information et approbation concernant les contrats à venir  
(en millions de dollars)**

	2018 Réal	2019 Estimation	2020 Prévision	2021 Projection	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection
<b>Contrat de location de bâtiment – siège social</b>							
Engagement maximal prévu au contrat			- \$	- \$	- \$	- \$	0,8 \$
Nombre prévu maximal d'années restant			-	-	-	-	9

## **G. CADRE D'INVESTISSEMENT**

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

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

Vu qu'une importante partie de ses rentrées de fonds se produit entre septembre et décembre et que ses sorties de fonds surviennent surtout en janvier de l'année suivante, l'Administration ne peut se permettre d'investir agressivement dans des instruments qui viennent à échéance après février. Elle consulte des experts en investissement pour obtenir des conseils quant aux instruments qui pourraient maximiser les rendements sans toutefois poser de risques financiers. Ainsi, elle entend investir ses fonds excédentaires sur des périodes allant de trois mois à deux ans jusqu'à ce qu'elle atteigne une réserve financière de 3 millions \$.

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

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

## H. RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES

L'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 l'élaboration 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.

### Sécurité maritime

Tel qu'indiqué à l'article 4.3, *Risques*, le principal risque inhérent à la sécurité du pilotage est le risque que surviennent des incidents maritimes. De tout temps, l'Administration a fait état d'un taux de 99,9 % d'affectations sans incident avec peu ou pas d'incidents majeurs ayant résulté en perte de vie, blessures sérieuses, déversements dans l'environnement, ou avaries à un navire ou à la propriété. L'investissement continu dans la formation des pilotes et le programme de formation des apprentis-pilotes a eu un impact direct sur ces résultats. Pendant la période de planification, l'Administration continuera de mettre l'accent sur ces programmes de formation, en plus d'une formation de sensibilisation des pilotes à la gestion de la fatigue.

### Recrutement et rétention des pilotes

En plus de la formation des pilotes visant à réduire le potentiel d'incidents maritimes, la relève et le recrutement de pilotes constitue le plus grand défi auquel fait face l'Administration pour assurer des services de pilotage fiables et sécuritaires. Parmi les 59 pilotes actifs à temps plein en 2018, 17 seront âgés de plus de 60 ans à la fin de l'exercice 2019. 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 même circonscription. Pour atténuer ce risque, l'Administration a introduit un sondage auprès des employés et des pilotes âgés de plus de 50 ans pour savoir quelles sont les possibilités qu'ils prennent leur retraite. 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 depuis quelques années.

Compte tenu du nombre élevé de départs à la retraite de pilotes prévu au cours de la période de planification, il existe un risque potentiel que l'Administration ne soit pas en mesure de trouver suffisamment de candidats qualifiés pour répondre à ses besoins. On estime cependant que cette probabilité est moyenne, puisqu'il y a actuellement en place un bassin d'environ 300 officiers canadiens qui sont titulaires d'un certificat de pilotage pour la région des Grands Lacs. Toutefois, comme il y a grave pénurie de navigateurs dans l'ensemble de l'industrie maritime canadienne, le recrutement est difficile car de nombreux autres organismes tentent de recruter les mêmes candidats potentiels. Pour atténuer ce risque, l'Administration entend travailler avec d'autres intervenants de l'industrie pour faire la promotion des carrières maritimes dans la région. Elle entend également participer à un plus grand nombre d'événements aux écoles maritimes et aux salons de l'emploi dans le but faire connaître la profession de pilote dans la région des Grands Lacs. Pour atténuer le risque posé par les apprentis-pilotes qui ne terminent pas leur formation, l'Administration revoit continuellement son programme de formation, assure un suivi de la progression de la formation avec les apprentis-pilotes, et utilise ses pilotes dans le cadre du programme de formation pour offrir un soutien aux apprentis.

### Autonomie financière

L'autre risque important auquel est confrontée l'Administration est la possibilité que l'industrie refuse d'appuyer les tarifs proposés comme moyen d'atteindre l'autonomie financière. Il est extrêmement difficile de prévoir le trafic avant une saison de navigation car les clients des services de pilotage n'ont pas encore de plan précis. Or l'exactitude des prévisions de trafic est importante puisqu'elle est à la base de l'élaboration des tarifs. Une prévision trop faible a pour conséquence que les pilotes sont débordés, entraînant des retards aux navires et une augmentation des coûts d'opération pour les clients. Une prévision excessivement élevée signifie que l'Administration doit assumer des pertes d'exploitation importantes, vu que les salaires des pilotes sont fixes. Pour gérer cette difficulté, l'Administration tient constamment des discussions avec la Fédération, son principal usager, pendant son processus d'établissement des budgets et tout au long de la saison de navigation, afin de se faire une idée du volume de trafic à venir.

L'appui de l'industrie aux stratégies tarifaires proposées est essentiel pour permettre à l'Administration d'atteindre l'autonomie financière. Cette dernière consulte régulièrement la Fédération et la Chambre pour discuter de ses résultats financiers courants et prévus et par souci de transparence en matière d'augmentation nécessaire des revenus pour assurer sa viabilité. La partie *Objet et principes* récemment ajoutée dans la Loi vient appuyer la notion voulant que « *le taux des redevances de pilotage d'une Administration est établi de manière à lui permettre d'être financièrement autonome.* » L'Administration estime que sa stratégie actuelle de facturer séparément des services spécifiques est plus avantageuse pour l'ensemble de l'industrie que des hausses générales, car on ne s'attend pas à ce que ces frais subsistent une fois que le nombre de pilotes sera approprié à la demande.

L'objectif de mettre en place une réserve financière pendant la période de planification permettra à l'Administration de pouvoir faire face à une baisse temporaire du trafic sans avoir à augmenter les tarifs pour compenser les pertes financières.

### Cybersécurité

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. Un audit interne de la cybersécurité a été réalisé en 2018 et l'Administration élabore présentement un plan d'action et sa mise en œuvre pour donner suite aux conclusions et recommandations découlant de l'audit.



## I. RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES

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

### *Code canadien du travail*

L'Administration appuie entièrement toutes les dispositions du *Code canadien du travail* (le Code) et adopte toute exigence réglementaire susceptible d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Le projet de loi C-86 (*Loi d'exécution du budget n° 2*), qui a reçu la sanction royale en décembre 2018, et le projet de loi C-63 ont introduit de nouvelles exigences réglementaires en matière d'heures de travail. L'Administration a effectué une évaluation détaillée de l'impact de ces nouvelles exigences et estime que ses pratiques et processus actuels y sont déjà conformes, à l'exception possible de deux d'entre elles. Ces dispositions ne peuvent s'appliquer à un pilote lorsqu'il est le seul employé qui a la conduite du navire durant un transit. L'Administration a soumis sa réponse à la demande d'exemption.

### *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. Son objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent aux activités de l'Administration. Jusqu'à présent en 2019 elle n'a reçu aucune demande et aucune demande d'années antérieures n'est 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 <http://ouvert.canada.ca>. De plus, elle rend compte annuellement au commissaire à l'information.

L'Administration a ajusté ses politiques et processus de manière à se conformer aux modifications récentes apportées à cette loi par le projet de loi C-58, qui a reçu la sanction royale le 18 juin 2019.

### *Loi sur les conflits d'intérêts*

La directive de l'Administration sur les conflits d'intérêts est conforme à cette loi.

### *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.

L'Administration est en voie de réviser ses directives sur le milieu de travail respectueux et sur la prévention de la violence en milieu de travail ainsi que ses programmes de soutien de manière à assurer qu'elle demeure conforme aux exigences introduites dans le Code par le projet de loi C-65 concernant le harcèlement et la prévention de la violence en milieu de travail.

### *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

L'Administration est déterminée à attirer, embaucher et retenir des personnes talentueuses qui représentent la diversité de la main-d'œuvre canadienne. 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 l'équité salariale*

Le projet de loi C-86, qui a reçu la sanction royale le 13 décembre 2018 et est entré en vigueur le 13 juin 2019, introduit certaines modifications à la *Loi sur l'équité salariale*. Les membres de la direction ont participé à des séminaires en ligne dans le but de mieux comprendre les répercussions de ces modifications et assurer la conformité de l'Administration. Celle-ci entend évaluer les incidences des nouvelles exigences et élaborer un plan d'action visant à assurer la conformité dès l'entrée en vigueur de la loi, prévue pour la mi-2020.

### *Loi sur les langues officielles*

Le directeur des finances assume le rôle de champion des langues officielles au sein de l'Administration, 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 2018.

### *Loi sur la protection des renseignements personnels*

L'Administration rend compte chaque année au commissaire à la protection de la vie privée. En 2019, elle a revu son programme de protection des renseignements personnels de manière à en assurer la conformité à cette loi. Elle n'a reçu aucune demande à ce chapitre.

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

Depuis février 2016, la directive sur les voyages et l'accueil de l'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. Le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année la conformité de l'Administration à cette directive.

Pour assurer la transparence de la communication avec le public, l'Administration a affiché la directive à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/fr/about/policies/> 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 administrateurs, de la 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.glpa-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 ses activités en matière d'approvisionnement respectent 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, en 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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)

## J. PRIORITÉS ET ORIENTATIONS 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 l'oblige 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 aux récentes modifications apportées à la Loi, l'Administration continue de structurer tous ses objectifs stratégiques en vue 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. Elle publie 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 et le *Règlement général de pilotage*

limitent passablement le bassin de candidats, qui est présentement constitué principalement d'hommes de race blanche. Cela dit, les femmes représentent 4 % tandis que les membres d'une minorité visible représentent 3 % de l'effectif de pilotes.

Les femmes constituent 34 % du personnel de bureau et 83 % du Conseil d'administration.

Comme le siège social de l'Administration est situé à Cornwall, en Ontario, adjacent à la réserve d'Akwesasne, les campagnes de recrutement pour les postes de répartiteur et d'employé de bureau sont axées sur l'inclusion de candidats autochtones.

#### *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 et des Grands Lacs ainsi qu'au port de Churchill, elle a participé au Pow-Wow international d'Akwesasne en 2018. Ce contact avec les Premières Nations du Canada et des États-Unis lui a permis de mieux comprendre la culture autochtone et a favorisé des liens solides de paix et d'amitié. L'Administration espère rencontrer bientôt 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. 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 vue que cela permet aux pilotes de s'entraîner sur différents types de navires, dans différentes conditions, et sur des problèmes particuliers comme une réaction lente du gouvernail ou de l'équipage. L'Administration étudie les incidents et les tendances aux fins de l'évaluation continue des programmes de formation.

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.

## K. CADRE D'EXPLOITATION

### *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 inclut les écluses Eisenhower et Iroquois. Elle regroupe à la fois des pilotes canadiens et américains. Les pilotes canadiens sont membres de la *Corporation of Upper St. Lawrence Pilots*.

Un *Protocole d'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* et doivent desservir explicitement le lac Ontario et ses ports.

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

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

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

Le *Protocole d'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 navires sur huit sont desservis par des pilotes canadiens.

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

### *Circonscription internationale n° 3*

Cette circonscription comprend les eaux canadiennes de la rivière St. Mary's reliant les lacs Huron et Supérieur, ainsi que les lacs Huron, Michigan et Supérieur. Les pilotes au service de l'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 assurent 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.

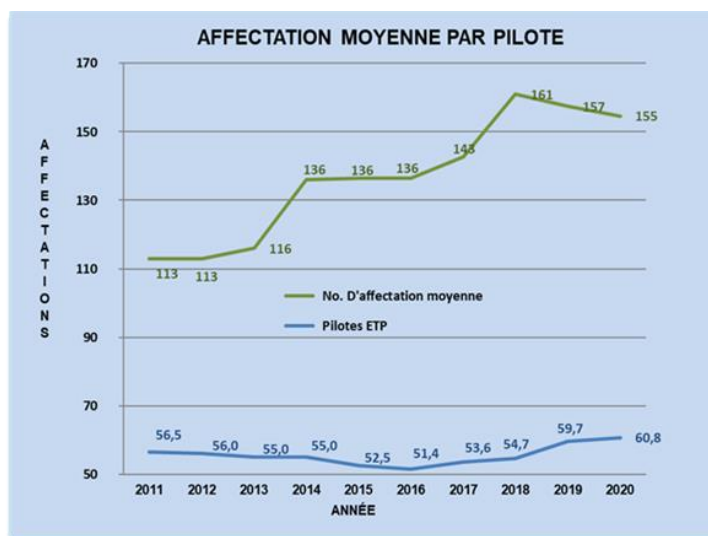
## **K.1 CAPACITÉ DE PILOTAGE**

Sauf au port de Churchill, le nombre d'affectations a augmenté dans toutes les circonscriptions depuis 2014 puis est resté à peu près constant, avec une pointe en 2017.

Quelques mois seulement après le début de la saison 2019, l'Administration enregistrait à la fin juin une augmentation de 20,5 % du nombre d'affectations. Se fondant sur cette demande favorable, elle s'attend à une augmentation de 22,1 % par rapport aux 7 700 affectations inscrites au budget pour 2019.

Les consultations avec l'industrie ont permis de déterminer que le nombre d'affectations au cours de la période de planification devrait se maintenir entre 9 000 et 9 400. Il est essentiel pour l'Administration 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 doit être maximisé, l'Administration doit s'assurer que ce nombre demeure raisonnable, sinon il y a risque de fatigue des pilotes et de préoccupations quant à la sécurité. Depuis 2014, le nombre d'affectations a toujours dépassé le nombre prévu. Au lieu d'une moyenne de 110/120 affectations, que l'on considère raisonnable, la charge de travail annuelle des pilotes a augmenté en moyenne à 136/143 affectations, et a même atteint 161 en 2018. C'est un bond appréciable, si on compare aux 116 que l'on enregistrait en 2013.



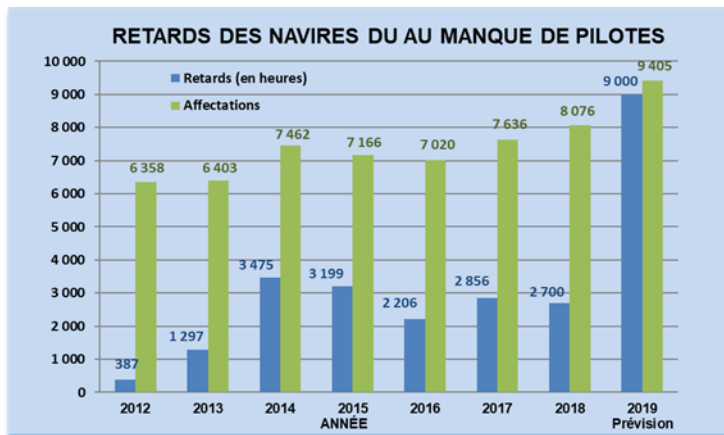
Le nombre d'affectations prévu en 2019 étant légèrement supérieur à celui de 2018, on s'attend à ce que la charge de travail passe à 157 affectations par pilote en 2019. Ces augmentations imprévues de trafic au cours des dernières années ont été gérées avec un effectif moyen de 55



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 aux efforts pour réduire les retards aux navires, a coûté plus de 5 millions \$ en temps supplémentaire des pilotes.

Avec le trafic prévu et l'augmentation du nombre de pilotes, le nombre moyen d'affectations par pilote devrait demeurer à 157 en 2020 puis s'améliorer au cours de la période de planification pour atteindre 110/120, ce qui est conforme à l'objectif de l'Administration. 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.

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



L'Administration enregistre les heures de retard à partir du moment où un navire est retardé pour une raison ou une autre. Ce tableau indique que le nombre d'heures de retard aux navires en raison du 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 retard.

L'Administration s'attend à ce que les retards en 2019 dépassent les prévisions inscrites au plan d'entreprise 2019-2023, et ce pour les raisons suivantes : 1) le nombre d'affectations en 2019 devrait être supérieur au nombre enregistré en 2018, 2) le service sera assuré par un nombre légèrement supérieur de pilotes (59,7 ETP en 2019 comparativement à 54,7 en 2018), 3) les conditions de glaces extrêmes au début de la saison de navigation, et 4) les répercussions négatives sur la navigation des niveaux d'eau élevés de mai à août. Toutefois, avec l'augmentation du nombre de pilotes, l'Administration vise à réduire continuellement le nombre d'heures de retard durant la période de planification et à revenir éventuellement aux chiffres raisonnables que l'on a connus en 2013 et les années antérieures. Avec 74,2 pilotes ETP en 2024, ce qui aurait pour résultat une moyenne de 121 affectations par pilote, il est raisonnable de croire que les retards aux navires diminueront comme prévu.

## K.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. En 2020, la formation comprendra la gestion de la fatigue chez les pilotes.

### Formation des apprentis

L'Administration continue d'investir dans la formation d'apprentis-pilotes. Cette formation comprend l'étude théorique, la pratique à bord de navires, et le simulateur. Les coûts qui y sont associés comprennent les salaires, les avantages sociaux, les frais de déplacement, et la rémunération des pilotes qui assurent le mentorat et l'évaluation. Le coût total de formation d'un apprenti s'élève à environ 25 000\$ par mois. 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 18 mois
Circonscription internationale n° 3	6 à 12 mois
Port de Churchill	1 mois (un pilote du lac Ontario)

### K.3 RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

L'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. Les intérêts de l'industrie sont 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 bon nombre d'intervenants, dont le ministre des Transports et de nombreux fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada, et des organismes centraux.

Ces trois principaux groupes d'intervenants doivent être consultés et doivent 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.);
- Le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- 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.

L'Administration continuera d'adopter une approche proactive dans ses consultations avec les intervenants principaux et les autres parties intéressées, en leur donnant toujours l'occasion de

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

Au cours d'une année donnée, l'Administration rencontre officiellement la Fédération 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. Il semble que cette approche est efficace puisqu'il n'y a pas ou peu de griefs jusqu'à présent en 2019.

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 cadre de son engagement à offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces. Elle a largement contribué à élaborer des stratégies visant à réduire les retards aux navires au début et à la fin des saisons de navigation.

L'Administration rend visite à différents ports et havres canadiens et américains durant l'année pour discuter des services de pilotage.

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.

## L. NOMBRE DE PILOTES

<i>HYPOTHÈSES DU NOMBRE D'EFFECTIFS</i>						
	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Pilotes</i>						
Au début de l'année	52	58	60	61	67	72
Réductions	(2)	(5)	(5)	(4)	(4)	(2)
Augmentations	8	7	6	10	9	6
À la fin de l'année	58	60	61	67	72	76
<i>Apprentis-pilotes</i>						
Au début de l'année	9	7	10	10	9	6
Réductions	(8)	(7)	(6)	(10)	(9)	(6)
Augmentations	6	10	6	9	6	6
À la fin de l'année	7	10	10	9	6	6
<i>Employés à temps partiel</i>						
Au début de l'année	9	7	7	7	9	7
Réductions	(4)	(2)	(1)	(2)	(2)	(5)
Augmentations	2	2	1	4	0	0
À la fin de l'année	7	7	7	9	7	2