



**Great Lakes Pilotage
Authority**

**Administration de pilotage
des Grands Lacs**

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2021 - 2025

Approuvé par le Conseil
Le 10 novembre 2020

TABLE DES MATIÈRES

<u>PARTIE</u>		<u>PAGE</u>
1.	SOMMAIRE	3
2.	VUE D'ENSEMBLE	5
2.1	MANDAT	5
2.2	RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC	5
2.3	MISSION	5
2.4	VISION	5
2.5	PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES MAJEURS	6
2.6	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	6
3.	CONTEXTE OPÉRATIONNEL	7
3.1	CONTEXTE INTERNE	8
3.2	CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE	10
3.3	CONFORMITÉ AUX DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	12
3.4	EXAMEN SPÉCIAL, ÉTUDES ET AUTRES AUDITS DU GOUVERNEMENT ET DE L'INDUSTRIE	13
4.	OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	14
4.1	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	14
4.2	OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	14
4.3	RISQUES	16
5.	APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE	19
5.1	PRINCIPALES HYPOTHÈSES	19
5.2	SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS	20
5.3	ANALYSE DE LA DETTE	20
6.	ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE	21
A.	LETTRE DE DIRECTION DU MINISTRE DES TRANSPORTS	22
B.	STRUCTURE DE GOUVERNANCE	25
B.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	25
B.2	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'APGL	26
C.	RENDEMENT ET ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS	28
C.1	ÉVALUATION DU RENDEMENT	29
C.2	ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS	31
D.	ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES	32
E.	ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	33
	ÉTAT DES RÉSULTATS ET RÉSULTAT ÉTENDU	33
	ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	34
	ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES	35
	ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE	36
	BUDGET D'IMMOBILISATIONS	37
F.	PLAN D'EMPRUNT	38
F.1	APPROBATION DES EMPRUNTS	38
F.2	SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT	38
F.3	TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS	39
F.4	TOTAL DES EMPRUNTS – CONTRATS DE LOCATION NOUVEAUX ET EN COURS	40
G.	CADRE D'INVESTISSEMENT	41
H.	RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES	42
I.	RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES	45
J.	PRIORITÉS ET ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES	48
K.	CONTEXTE OPÉRATIONNEL	50
K.1	CAPACITÉ DE PILOTAGE	51
K.2	FORMATION DES PILOTES	52
K.3	RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS	53
L.	NOMBRE DE PILOTES	55
M.	COVID-19	56

1. SOMMAIRE

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), un fournisseur de services essentiels dans le transport des marchandises destinées à la population canadienne, a poursuivi ses opérations sans interruption depuis le début de la saison de navigation en mars 2020, tout en faisant face aux impacts de la COVID-19. Elle a travaillé en étroite collaboration avec les ministères et agences des gouvernements fédéral et provinciaux de même qu'avec les intervenants de l'industrie dans le but d'assurer la continuité des opérations et la sécurité de ses employés et des équipages de navires. Les pilotes de l'APGL sont pourvus de l'équipement de protection individuelle requis et respectent les protocoles d'hygiène et de sécurité nécessaires pour réduire le risque de contracter le virus ou de le propager aux membres d'équipage des navires lorsqu'ils exercent leurs fonctions de pilotage dans les eaux canadiennes et américaines.

L'APGL a préparé son plan d'entreprise 2021-2025 dans le contexte des impacts continus de la COVID-19 sur l'économie mondiale et l'industrie maritime. Les prévisions de trafic pour 2020 indiquent une diminution de quelque 18 % par rapport à 2019, due en grande partie aux impacts de la COVID-19.

La *Loi sur le pilotage* exige que l'APGL soit financièrement autonome. Depuis 2003, elle multiplie les efforts pour éliminer son déficit accumulé, qui totalisait 1,8 M\$ au début de l'exercice financier 2020. Traditionnellement, l'APGL a favorisé la circulation du trafic et a tenté de minimiser les retards aux navires dans la région des Grands lacs en affectant des pilotes malgré les répercussions financières, comme en témoigne le fait que presque 45 % des services de pilotage en 2019 ont été dispensés en temps supplémentaire. Un tel modèle n'est pas viable et il a fallu adopter une méthode différente pour recouvrer les coûts. Considérant sa situation financière, ses besoins actuels et la nécessité de maintenir une réserve financière raisonnable, elle a modifié son approche en matière de hausses tarifaires en 2020 en instaurant une méthode axée sur un recouvrement ciblé des coûts. La mise en œuvre de cette nouvelle méthode a eu pour résultat que la Fédération maritime du Canada, qui représente la plupart des navires étrangers, a déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada à l'égard des modifications tarifaires pour 2020. L'Office des transports est en voie de statuer sur cette question.

L'APGL continue de connaître des difficultés en raison du nombre limité de pilotes. Par le passé, elle a bénéficié d'un effectif de pilote stable et d'un faible taux de roulement. Toutefois, comme les autres acteurs de l'industrie maritime, elle fait face à une pénurie de personnel en raison du vieillissement de la main-d'œuvre et de la croissance de l'industrie. Le grand nombre de pilotes partis à la retraite au cours des cinq dernières années et les départs prévus durant la période de planification font que la planification de la relève et le recrutement de pilotes sont des enjeux de premier plan pour l'APGL. Pour parvenir à l'autonomie financière, elle doit connaître à l'avance les revenus qui seront générés pour payer ses pilotes salariés, ce qui n'est pas facile étant donné le nombre de départs à la retraite et l'augmentation de la demande depuis 2013.

Se fondant sur le contexte expliqué ci-dessus, qui est prévu pour 2021 et la période de planification, l'APGL se trouve face aux trois enjeux majeurs suivants :

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

L'APGL continue de travailler efficacement avec ses employés, les intervenants de l'industrie maritime, les organismes gouvernementaux et les fournisseurs de services dans le but d'assurer que des protocoles de prévention et de sécurité sont en place, de manière à protéger la santé et la sécurité de ses pilotes et des membres d'équipage de ses clients, tout en assurant la continuité des activités de pilotage dans la région

des Grands Lacs. Vu que le nombre de cas de COVID-19 connaît une recrudescence en fin de 2020, l'APGL devra analyser la réaction du Canada et du reste du monde face à une potentielle deuxième vague ainsi que les conséquences de la pandémie sur ses opérations, compte tenu notamment de la nécessité des voyages aux États-Unis pour dispenser les services de pilotage, l'APGL devant exercer ses activités dans des eaux internationales. Elle entend continuer de favoriser la collaboration avec toutes les parties concernées afin d'assurer que les services de pilotage sont dispensés de façon sécuritaire et efficace.

Autonomie financière et stratégies en matière de redevances de pilotage

L'APGL fonctionne dans un contexte de compression des coûts et aspire à éliminer son déficit accumulé et constituer une modeste réserve au cours de la période de planification. Alors qu'elle s'attendait à réaliser en 2020 des profits suffisants pour éliminer son déficit accumulé, grâce notamment à sa nouvelle approche axée sur le recouvrement des coûts, la baisse de trafic provoquée par l'impact de la COVID-19 sur l'économie mondiale fait qu'elle ne sera pas en mesure d'atteindre cet objectif. Toutefois, la stratégie tarifaire de 2020, axée sur un recouvrement ciblé des coûts, a partiellement limité l'impact financier négatif. Elle entend maintenir la même approche à l'égard des redevances de pilotage en 2021, de manière à ne pas imposer à tous ses clients le fardeau d'une forte hausse générale des redevances.

Si l'Office des transports du Canada venait à rendre une décision à l'encontre des propositions tarifaires de l'APGL, cette dernière devra rajuster à nouveau ses redevances de pilotage pour 2021. De plus, elle aura besoin d'augmenter sa limite d'emprunt légale de manière à assurer une rentrée de fonds suffisante pour répondre à ses obligations financières.

Relève et recrutement des pilotes

Comme indiqué plus haut, la relève des pilotes constitue toujours un des principaux défis pour l'APGL. Les services de pilotage sont présentement dispensés par 65 pilotes à temps plein ou à temps partiel. Toutefois, pour répondre efficacement à la demande prévue à court et à moyen terme, assurer que les retards aux navires sont réduits au minimum et que les coûts sont maîtrisés, l'APGL estime qu'elle devra augmenter de 15 % à 20 % son effectif de pilotes à temps plein ou à temps partiel d'ici la fin de la période de planification.

2. VUE D'ENSEMBLE

2.1 MANDAT

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, avec pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sécuritaire et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* stipule également que les redevances de pilotage doivent être justes, raisonnables et, avec tout revenu provenant d'autres sources, suffisantes pour permettre à l'APGL d'assurer son autonomie financière. Le transport maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime est indispensable à la prospérité du Canada et constitue un lien important vers les marchés internationaux. Les agriculteurs, producteurs d'acier, entreprises de construction, fabricants de produits alimentaires et producteurs d'électricité nord-américains, ainsi que les ménages canadiens, comptent sur les quelque 230 millions de tonnes métriques de matières premières et de produits finis livrés annuellement par navires dans la région des Grands Lacs. La valeur de ces cargaisons est estimée à plus de 100,5 milliards CDN\$.

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

1. L'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. La prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. La prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés.

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

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

2.2 RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

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

2.3 MISSION

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

2.4 VISION

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

2.5 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES MAJEURS

L'activité principale de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers et 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. Les services de pilotage sont dispensés principalement aux navires transocéaniques, également appelés navires étrangers, qui représentent environ 85 % des affectations, les 15 % restants étant attribués aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

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

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

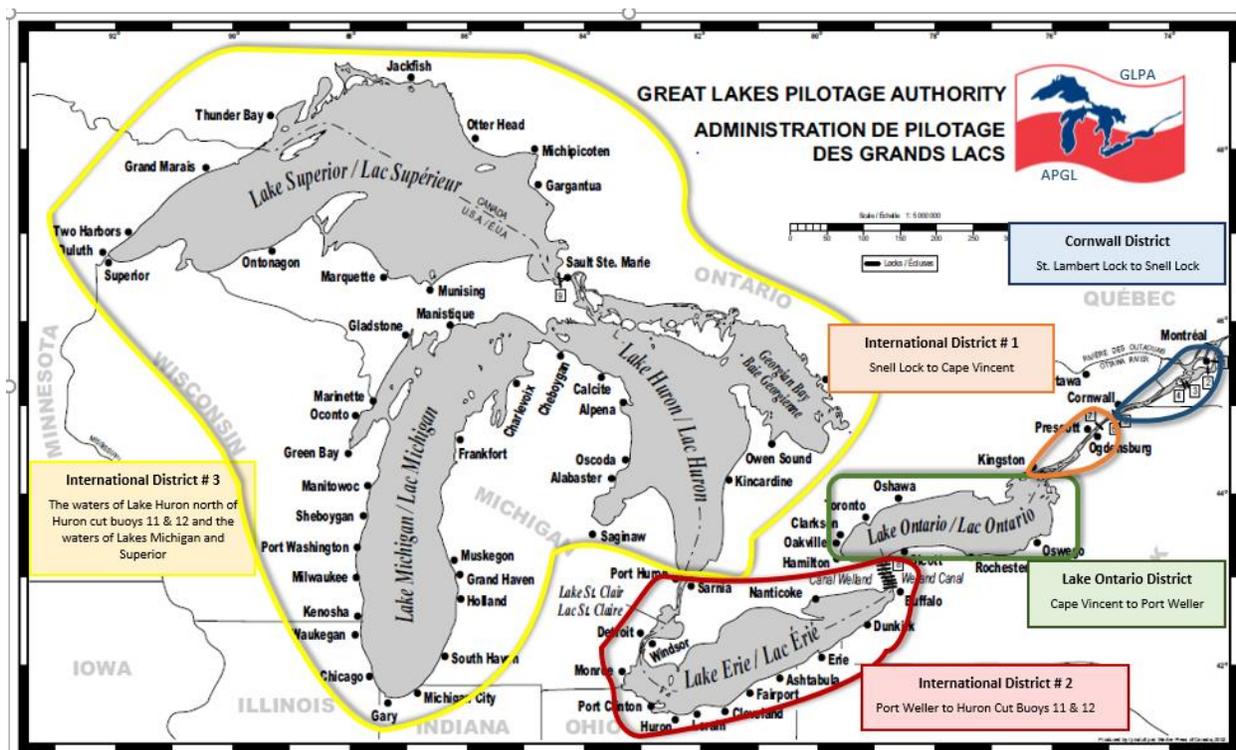
2.6 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'APGL, voir le rapport annuel de 2019, disponible à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports#>.

3. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

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

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



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

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

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

3.1 CONTEXTE INTERNE

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

L'APGL prévoit que son effectif sera composé comme suit au 1^{er} janvier 2021 :

Unité de négociation	Nombre d'employés	Date d'expiration de la convention collective
Circonscription de Cornwall <i>Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent</i>	57 pilotes à temps plein 10 apprentis-pilotes 8 pilotes à temps partiel	31 mars 2022
Circonscription internationale n° 1 <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>		31 mars 2022
Circonscription du lac Ontario <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>		31 mars 2017
Circonscriptions internationales 2 et 3 <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>		31 mars 2022
Répartiteurs et personnel administratif		
Répartiteurs et personnel administratif <i>Alliance de la fonction publique du Canada</i>	8 répartiteurs à temps plein 3 répartiteurs à temps partiel 3 employés administratifs à temps plein	30 juin 2022
Personnel de bureau		
Employés non syndiqués	3 cadres 7 employés	S/O
TOTAL	95 employés	

L'APGL négocie présentement avec la *Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours*. L'APGL doit maintenir un juste équilibre entre ses efforts de réduction des coûts et des salaires raisonnables et concurrentiels si elle veut attirer et retenir des employés compétents, surtout chez les pilotes.

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

Après une étude amorcée en 2019 visant à optimiser la structure organisationnelle de l'APGL, le rapport final a été présenté au conseil d'administration en janvier 2020. Les consultants indépendants ont conclu que la structure actuelle et les ressources limitées ne permettront peut-être pas de remplir le mandat et d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs de l'organisation.

Bien que les modifications apportées à la *Loi sur le pilotage* en juin 2019 prévoient que certaines fonctions seront dorénavant assumées par Transports Canada, il n'y a pas de concentration importante de ces responsabilités administratives qui vient réduire la charge de travail d'un individu en particulier à l'APGL. Par conséquent, cette dernière n'est pas en mesure de réduire son effectif pour faire contrepoids aux redevances d'exécution de la loi exigées par le ministre des Transports.

L'APGL n'a pas de problèmes de rétention de personnel, seulement quelques-uns de ses employés ayant volontairement mis fin à leur emploi au cours des 25 dernières années.

(2) *Autonomie financière, avis d'opposition aux tarifs 2020 et redevances de pilotage 2021*

L'APGL tente depuis 2003 d'éliminer son déficit accumulé, lequel totalisait 1,8 M\$ au début de l'exercice financier 2020. Dans le cadre de sa stratégie réorganisée en 2020 dans le but d'atteindre l'autonomie financière, elle a adopté une méthode axée sur un recouvrement ciblé des coûts, au lieu de la traditionnelle méthode de modifications tarifaires universelles. Il en est résulté que la Fédération maritime du Canada, qui représente la plupart des navires étrangers, a déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada à l'égard des modifications tarifaires pour 2020. Une décision de l'Office des transports défavorable à l'APGL nuirait encore davantage à sa capacité d'être financièrement autonome.

En plus de l'avis d'opposition déposé à l'égard des modifications tarifaires générales proposées par l'APGL, la Fédération maritime du Canada a aussi déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports à l'égard de la redevance supplémentaire visant à recouvrer les coûts d'exécution de la *Loi sur le pilotage* exigés par le ministre des Transports. La Fédération maritime a aussi déposé des avis d'opposition visant les trois autres Administrations de pilotage. En avril 2020, les quatre Administrations de pilotage ont présenté à l'Office des transports une réponse conjointe au sujet des avis d'opposition. Au moment de la rédaction du présent plan d'entreprise, aucune décision n'avait été communiquée aux parties concernées.

Une modification à la *Loi sur le pilotage* qui a été bien accueillie en 2019 accorde aux Administrations de pilotage le pouvoir de fixer les redevances de pilotage sans déclencher le long processus de réglementation. Cela donnera à l'APGL la souplesse nécessaire pour combler les lacunes antérieures du processus tarifaire et permettra de rajuster rapidement les redevances de pilotage de manière à recouvrer les coûts nouveaux ou imprévus. L'APGL a élaboré sa méthode d'établissement des redevances et l'a communiquée à ses principaux intervenants en 2020, avant la révision des redevances pour 2021.

L'APGL doit s'assurer que les rajustements tarifaires au cours de la présente période de planification permettront d'éliminer le déficit accumulé et de constituer une réserve financière raisonnable d'ici la fin de la période. Ces stratégies et la surveillance financière qui s'y rattache assureront aux Canadiens que l'APGL est financièrement responsable.

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

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

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

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

Malgré la récente baisse causée par la COVID-19, les prévisions pour les cinq prochaines années indiquent que le volume de trafic sera supérieur à ce que l'on a connu entre 2008 et 2014. Par conséquent, l'APGL prévoit augmenter le nombre de pilotes pendant la période de planification. Cette augmentation prend

également en compte le nombre élevé de départs à la retraite, de façon à prévoir une relève des pilotes et une formation des apprenti-pilotes plus fluides. Le nombre de pilotes figure à l'annexe L.

(4) *Technologie*

L'APGL avait entrepris en 2020 un processus d'achat visant le remplacement des Unités portables d'aide au pilotage pour le début de la saison de navigation 2021. Les Unités portables d'aide au pilotage 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 ont habituellement une vie utile de quatre ans. Toutefois, par suite de la pandémie de COVID-19, les pilotes n'ont pas été en mesure d'effectuer les essais requis et l'APGL a subi une baisse considérable de ses revenus et flux de trésorerie. Au terme d'une évaluation prudente de la situation, il a été déterminé que la vie utile des Unités portables d'aide au pilotage actuelles pouvait être prolongée; l'APGL a donc décidé de reporter au début de la saison de navigation 2022 la mise en service de nouvelles Unités portables d'aide au pilotage.

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

3.2 CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE

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

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

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

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

En outre, les protocoles de prévention et la distanciation sociale, notamment le télétravail, ont permis de garantir un lieu de travail sécuritaire aux répartiteurs et employés de bureau qui doivent répondre aux besoins opérationnels de façon à prévenir toute interruption. Un affichage bien visible a été mis en place au siège social de l'APGL à Cornwall, les visiteurs sont surveillés et limités au minimum possible, et la plupart des réunions se tiennent par téléconférence.

(2) Économie et trafic

Avec ses 250 000 km² d'eaux navigables, la région des Grands Lacs est vaste. Le trafic maritime y est fonction essentiellement du transport de céréales, minerais de fer, produits pétroliers, vrac sec, vrac liquide, marchandises générales et passagers. La capacité de l'APGL à prévoir exactement le volume de trafic dépend en grande partie des observations qu'elle reçoit des intervenants de l'industrie. Les contrats de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés longtemps à l'avance, ce qui limite la capacité de l'APGL à prévoir les besoins pour les années à venir. De plus, pour satisfaire aux échéanciers fixés par le gouvernement, l'APGL doit entreprendre la préparation de son plan d'entreprise en juin, un moment où il est difficile d'élaborer des prévisions quant au trafic car l'industrie a alors très peu d'information à partager à ce sujet pour l'exercice financier à venir. La gestion efficace de l'effectif de pilotes dans la région des Grands Lacs est, en partie, dépendante d'information fiable, exacte et reçue en temps opportun de la part des usagers. Le nombre de pilotes et les redevances appropriées sont dictés par le trafic prévu au budget, ces deux éléments sont critiques pour l'autonomie financière de l'APGL car les salaires des pilotes sont essentiellement fixes. Comme le montre le tableau suivant, des écarts importants entre le nombre réel et le nombre prévu d'affectations sont survenus depuis 2009.

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nombre réel d'affectations	9 928	8 798	7 636	7 020	7 166	7 462	6 403	6 358	6 389	6 059	4 468
Nombre prévu d'affectations	8 076	7 700	7 067	6 700	6 531	6 100	6 100	6 100	5 325	4 217	5 800
Écart par rapport au plan	22,9 %	14,3 %	8,1 %	4,8 %	9,7 %	22,3 %	5,0 %	4,2 %	20,0 %	43,7 %	-23,0 %

L'industrie des croisières, qui représente traditionnellement environ 5 % des affectations à l'APGL, a été complètement absente en 2020 en raison de la COVID-19 et on s'attend à ce qu'elle prenne plusieurs années à se remettre. La pandémie a également entraîné une baisse de la demande de produits pétroliers en 2020, par contre la demande pour les céréales canadiennes a augmenté considérablement car des pays se font des réserves pendant la pandémie. L'incertitude face aux impacts de la COVID-19 au-delà de 2020, compte tenu en particulier des inquiétudes croissantes aux États-Unis à cet égard, vient amplifier l'imprévisibilité du trafic sur les Grands Lacs pendant la saison de navigation 2021.

(3) Relations avec les intervenants de l'industrie

Les intervenants de l'industrie considèrent l'APGL 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'APGL répond aux préoccupations des clients de façon honnête et transparente tout en respectant leur intérêt supérieur. Ceux-ci apprécient que les services de pilotage sont sécuritaires, mais ont exprimé leurs préoccupations à propos des coûts des services, des retards aux navires, et du double pilotage au début et à la fin de la saison.

(4) Refonte de la Loi sur le pilotage

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

- restructuration de la loi et introduction des dispositions sur le travail et la gouvernance (décret

n° 1, août 2019);

- supervision et application (décret n° 2, mars 2019);
- redevances de pilotage (décret n° 3, juin 2020);
- règlement et opérations (décret n° 4, prévu pour juin 2021)

L'APGL continuera de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada pour le transfert des responsabilités respectives et l'élaboration de son règlement. À cet effet, elle a soumis en août 2020 ses commentaires en réponse au document de discussion de Transports Canada préparé dans le cadre des travaux entrepris par les représentants du ministère pour la refonte de la *Loi sur le pilotage*. L'APGL élaborera également un système de gestion intégrée pour appuyer le cadre réglementaire national.

(5) *Enjeux liés aux changements climatiques*

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

(6) *Technologie*

Les clients canadiens utilisent depuis peu un Système d'information sur le tirant d'eau (SIT) qui donne aux navigateurs une meilleure information sur le dégagement sous quille et permet d'augmenter le tirant d'eau, ce qui maximise l'efficacité et la rentabilité tout en assurant la sécurité lors du passage dans la Voie maritime du Saint-Laurent. Des navires étrangers commencent à envisager l'utilisation de cette technologie. Une augmentation du tirant d'eau mène toutefois à de nombreuses préoccupations de sécurité, qui sont en partie réglées en diminuant la vitesse du navire. L'APGL doit alors assumer des coûts additionnels en salaires versés aux pilotes puisque les voyages durent plus longtemps.

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

L'APGL se conforme à la lettre et à l'esprit de toutes les directives fédérales et appuie une gouvernance ouverte et transparente en tenant régulièrement des réunions de consultation avec ses intervenants et en utilisant son site web pour communiquer de manière proactive l'information au grand public.

Le transport efficace et sécuritaire par navires dans les ports des Grands Lacs soutient la croissance économique et la prospérité pour tous les Canadiens. Les industries qui comptent sur ce transport créent des emplois, accroissent les possibilités économiques et permettent aux entreprises canadiennes d'élargir leur marché. L'APGL contribue de façon sécuritaire et efficace au transport des marchandises et des personnes tout en veillant à la protection de l'environnement. Le pilotage joue un rôle de premier plan en

assurant qu'il ne se produit pas de désastre environnemental provenant des navires dans les eaux canadiennes. Les services de pilotage de l'APGL bénéficient aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie touristique dynamique, et l'infrastructure locale.

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

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

Dans le rapport d'examen spécial qu'il a effectué en 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a indiqué des défauts graves dans la surveillance par le Conseil et dans la nomination des membres du Conseil, ainsi que dans le processus de contrôle des passages de navires canadiens. Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont donné suite à celles-ci, sauf une, soit celle d'effectuer périodiquement des examens des zones de pilotage obligatoire. Cet examen est reporté, étant donné que la responsabilité de l'établissement des zones de pilotage obligatoire sera bientôt transférée au ministre des Transports, conformément à l'article 52f) de la *Loi sur le pilotage*. Le rapport d'examen spécial 2018 ainsi que les rapports d'examen spécial précédents sont disponibles à l'adresse <http://www.glpapl.com/reports-and-documents/special-examination-reports/>.

Le BVG effectue également un audit annuel des états financiers de l'APGL. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'APGL a reçu une opinion sans réserve et ses états financiers audités de 2019 et sont disponibles à l'adresse <http://www.glpapl.com/reports-and-documents/financial-reports/>.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, l'intendance des ressources et la saine gouvernance. Les résultats d'un audit interne axé sur les valeurs et l'éthique ont été présentés au Conseil de l'APGL en août 2020. Le rapport soulignait des recommandations visant à renforcer les contrôles de manière à améliorer le degré de maturité de l'APGL. Les plans d'action de la direction sont en voie d'élaboration et la mise en œuvre débutera en 2021.

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

4.1 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques de l'APGL pendant la période de planification 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 fédéral et applicables à l'industrie maritime dans la région des Grands Lacs.

4.2 OBJECTIF ET ACTIVITÉS

(1) *Sécurité de la navigation*

Le principal objectif de l'APGL pour la période 2021-2025 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'incidents maritimes et de maintenir un taux de 99,9 % d'affectations sans incident, l'APGL entend introduire les stratégies suivantes :

- recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes au cours de la période de planification;
- acquérir pour 2022 de nouvelles Unités portables d'aide au pilotage à la fine pointe de la technologie, étant donné que les unités actuelles auront atteint leur fin de vie utile à la fin 2021. L'APGL estime que ces appareils apportent de nombreux bénéfices et ont amélioré la sécurité de la navigation dans les eaux restreintes des Grands Lacs;
- débiter la mise en œuvre du nouveau plan de gestion de la fatigue chez les pilotes.

En 2019, l'APGL a enregistré huit incidents maritimes mineurs et aucun incident majeur. Au 30 juin 2020, elle rapportait six incidents mineurs, comparativement à deux à la même date en 2019. Aucun de ces incidents en 2019 ou 2020 n'a entraîné de perte de vie, de blessures graves ou de déversement dans l'environnement. Malgré le nombre d'incidents mineurs, le programme de formation et l'utilisation des Unités portables d'aide au pilotage ont permis aux pilotes d'opter pour la meilleure solution et de réduire la gravité des incidents. Même avec l'augmentation prévue du nombre de pilotes, l'APGL s'attend à ce que le nombre d'incidents demeure dans la plage des résultats historiques de 99,9 % d'affectations sans incident grâce aux investissements dans le programme de formation des apprentis-pilotes.

(1.2) *Contrôle des passages de navires canadiens*

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

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

Pour toute l'année 2019 et jusqu'en juin 2020, tous les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire qui n'avaient pas demandé les services d'un pilote et qui ont fait l'objet d'un contrôle étaient sous la conduite d'un titulaire de certificat valide, à l'exception d'un seul navire canadien non conforme en 2019, qui a effectué deux passages sans satisfaire aux exigences réglementaires. Par conséquent la compagnie maritime a été informée et les redevances de pilotage lui ont été facturées comme si le navire avait été sous la conduite d'un pilote breveté en vertu de l'article 44 de la *Loi sur le pilotage*.

(2) *Fiabilité des services de pilotage*

Un autre objectif principal de l'APGL 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 voulu.

Pour améliorer sa prestation de services de pilotage de manière fiable, avec moins de 5 500 heures de retards, l'APGL entend :

- recruter et former un nombre approprié de pilotes, dans le cadre de son plan de relève des pilotes, de manière à répondre à la demande de services actuelle et future;
- travailler conjointement avec ses clients et partenaires de l'industrie pour mieux gérer le trafic et éviter les pointes de demande auxquelles le nombre de pilotes disponibles 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;
- approcher la Garde côtière canadienne et celle des États-Unis concernant le calendrier d'installation et d'enlèvement des aides à la navigation dans le but de réduire le double pilotage (i.e. le besoin d'avoir plus d'un pilote à bord pour assurer la sécurité du pilotage).

L'APGL reconnaît qu'elle doit augmenter le nombre de pilotes pour améliorer ses services à l'industrie et réduire les retards aux navires dus au manque de pilotes, mais il existe certains facteurs externes imprévisibles et incontrôlables qui viennent aggraver le problème des retards. Par exemple, afin de gérer efficacement le niveau d'eau élevé du lac Ontario et le ramener à une valeur appropriée, le débit est augmenté au maximum acceptable sans mettre en péril la sécurité de la navigation. Cela se traduit par une augmentation de la durée des passages, nécessaire pour contrer les forts courants, une diminution de la disponibilité de pilotes, et par ricochet une augmentation des retards aux navires.

(3) *Autonomie financière*

Le principal objectif financier de l'APGL pour la période 2021-2025 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'APGL entend :

- élaborer durant la période de planification des stratégies de redevances de pilotage qui permettront de générer des revenus suffisants pour enregistrer annuellement de modestes surplus afin d'éliminer le déficit accumulé prévu, et commencer à constituer une réserve financière. La stratégie comprend une hausse générale raisonnable des redevances et la continuité de

redevances ciblées de recouvrement des coûts, de manière à éviter d'imposer à l'ensemble de l'industrie le fardeau de fortes hausses générales;

- maîtriser les dépenses durant la période de planification.

L'APGL prévoit pour 2020 un excédent de 0,5 M\$ (2,3 M\$ étaient inscrits initialement au budget). Cette diminution est partiellement attribuable à la baisse de 14,3 % du nombre d'affectations par rapport au budget initial, baisse causée par une réduction du commerce par suite de la pandémie de COVID-19. L'excédent prévu suppose que l'APGL obtiendra une décision favorable de l'Office des transports du Canada au sujet de l'avis d'opposition présenté par la Fédération maritime du Canada à l'égard des rajustements tarifaires proposés pour 2020. Si la décision est favorable à la Fédération maritime, l'APGL fera plutôt face à une perte de 4,0 M\$. Le plus inquiétant, c'est que l'APGL serait alors exposée au risque de manque de liquidité pour répondre à ses obligations financières et devrait obtenir l'approbation gouvernementale pour augmenter ses emprunts par le biais de sa marge de crédit pour poursuivre ses opérations.

(4) *Efficacité organisationnelle*

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

- appuyer le cadre de la refonte de la *Loi sur le pilotage*, y compris le transfert des fonctions de réglementation à Transports Canada et l'élaboration au cours des prochaines années d'un système de gestion intégrée pour appuyer le cadre réglementaire national;
- travailler avec Transports Canada à la finalisation des modifications proposées au *Règlement de pilotage des Grands Lacs* visant à répondre aux besoins opérationnels actuels;
- mettre en œuvre les différentes phases de son futur système informatique afin de réduire les risques de menaces à la cybersécurité;
- élaborer et mettre en œuvre des plans d'action à la suite du sondage de 2020 sur la satisfaction des clients, de manière à améliorer les résultats par rapport à ceux du sondage de 2015.

(5) *Bonnes relations de travail*

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

- revisiter en 2021/2022 la phase 2 de son projet d'optimisation organisationnelle;
- élaborer un plan de relève de la haute direction;
- continuer de s'associer aux syndicats de pilotes pour régler de manière efficace les problèmes opérationnels;
- élaborer et mettre en œuvre les plans d'action par suite du sondage de 2020 sur l'engagement du personnel.

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

4.3 RISQUES

L'APGL est déterminée à identifier, évaluer et atténuer au besoin tous les risques. Elle applique à son processus de planification stratégique une méthode de gestion des risques d'entreprise (GRE). Elle effectue annuellement un examen de tous les risques dans le cadre de ses sessions de planification stratégique (aux

trois ans) ou de ses sessions d'établissement des priorités (aux deux ans). Les risques qui ont été identifiés font l'objet de suivi et de mise à jour pendant toute l'année. Par suite de la récente mise à jour de ses risques et mesures d'atténuation, l'APGL estime que, de façon générale, ses risques sont sous contrôle.

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

(1) Avis d'opposition aux tarifs, autonomie financière et flux et trésorerie

Tel que déjà indiqué, une décision de l'Office des transports du Canada défavorable à l'APGL au sujet de l'avis d'opposition aux rajustements tarifaires de 2020 déposé par la Fédération maritime aurait un impact important sur les résultats financiers 2020 de l'APGL puisqu'environ 4,5 M\$ de revenus seraient en péril, ce qui ajouterait une perte de 4,0 M\$ à l'actuel déficit accumulé de 1,8 M\$. Le plus inquiétant, c'est que l'APGL n'a présentement pas assez de pouvoir d'emprunt pour couvrir ses sorties de fonds prévues à partir de mai 2021. Cet impact financier pourrait encore être aggravé si l'Office des transports ne rend pas de décision avant l'établissement des tarifs pour 2021, au sujet desquels les consultations préliminaires ont débuté en octobre 2020.

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

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

En outre, si le volume de trafic en 2021 venait à diminuer de façon importante comparativement à 2020, l'APGL subirait une perte également importante de revenus, ce qui aggraverait son incapacité à être financièrement autonome, et pourrait causer des risques additionnels en matière de flux de trésorerie puisqu'elle pourrait manquer de liquidités pour répondre à ses obligations financières futures.

(3) Planification de la relève de pilotes

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

L'annexe H contient de l'information additionnelle sur les risques et la réponse aux risques de l'APGL.

5. APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE

L'APGL prévoit un profit de 0,5 M\$ en 2020, ce qui fera diminuer son déficit accumulé à 1,3 M\$. Cette prévision est toutefois fondée sur l'hypothèse d'une décision favorable à l'APGL de la part de l'Office des transports du Canada concernant l'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime du Canada au sujet des modifications tarifaires proposées pour 2020. L'objectif financier de l'APGL est de générer des surplus annuels durant la période de planification, suffisants pour éliminer son déficit accumulé et commencer à créer un fonds de réserve raisonnable au terme de l'exercice financier 2025. Pour atteindre cet objectif, elle a élaboré des stratégies tarifaires annuelles pour couvrir ses frais de fonctionnement tout en limitant les coûts du pilotage.

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

Une fois que l'APGL aura éliminé son déficit accumulé, ses objectifs financiers pour les années restantes seront de générer des surplus annuels allant de 0,5 à 0,7 M\$ jusqu'à ce qu'une réserve financière de 3 M\$ soit atteinte. Lorsque cette réserve aura atteint environ 5 % des revenus bruts, elle s'efforcera de maintenir un équilibre budgétaire annuel.

5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES

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

(1) Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions tenues avec les intervenants de l'industrie et tenant pour acquis que pendant le reste de 2020 la pandémie de COVID-19 continuera d'avoir des répercussions négatives sur le trafic semblables à ce que l'on a connu plus tôt cette année, l'APGL prévoit 8 056 affectations de pilotage au cours de la saison de navigation 2020, ce qui représente une diminution de 18,9 % par rapport à 2019, et 229 affectations durant l'hiver. Elle prévoit aussi 8 084 affectations en 2021 puis des chiffres semblables pendant le reste de la période de planification. Vu les problèmes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

(2) Redevances de pilotage

Les revenus de l'APGL proviennent principalement des redevances de pilotage. Pendant la période de planification, elle entend poursuivre sa stratégie consistant à combiner les hausses tarifaires générales à un recouvrement ciblé des coûts des services rendus de façon à ne pas imposer de hausses générales excessives à l'ensemble de ses clients. Le fondement de la stratégie de 2021 étant le même que celui de la stratégie de 2020, au sujet de laquelle la Fédération maritime a déposé un avis d'opposition auprès de l'Office des transports, l'APGL présume qu'elle réussira à justifier ses stratégies et obtiendra une décision favorable.

L'APGL présume de plus que l'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime en 2020 pour contester l'introduction d'une redevance supplémentaire pour l'exécution de la *Loi sur le pilotage* mènera également à une décision favorable à l'APGL. Par conséquent, cette redevance supplémentaire annuelle continuera de s'appliquer pendant toute la période de planification.

Vu que l'APGL entend continuer d'embaucher et former des apprentis-pilotes au rythme actuel, la redevance supplémentaire à cet effet 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 de pilotes 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 employés non syndiqués, une personne sera ajoutée en 2021 par suite des recommandations présentées par le consultant indépendant dans le cadre de l'étude d'optimisation organisationnelle réalisée au début de 2020.

Trois des quatre conventions collectives des pilotes ont été renouvelées jusqu'au 31 mars 2022. L'APGL négocie présentement avec le dernier groupe de pilotes. La convention collective des répartiteurs et employés de bureau a été ratifiée en 2019 et viendra à expiration le 30 juin 2022. Les hypothèses en matière d'augmentations salariales sont conformes aux conventions négociées ou aux stratégies de négociations pour les conventions pas encore ratifiées.

5.2 SENSIBILITÉ DES PROJECTIONS AUX CHANGEMENTS

Les principales dépenses de l'APGL 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 et 20 % sont variables ou semi-variables. Des fluctuations majeures du nombre d'affectations de pilotage ont donc des répercussions importantes sur les résultats financiers.

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

Variation du nombre d'affectations	Variation des revenus de pilotage	Variation des coûts d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
Réduction de 15 % du trafic	(5,2 M\$)	(3,6 M\$)	(1,6 M\$)
Augmentation de 15 % du trafic	6,8 M\$	6,0 M\$	0,8 M\$

5.3 ANALYSE DE LA DETTE

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

6. ANNEXES AU PLAN D'ENTREPRISE

- A. Lettre de direction du ministre des Transports
- B. Structure de gouvernance
- C. Rendement et engagement de la directrice générale en matière de résultats
- D. Attestation du directeur des finances
- E. États financiers et budgets
- F. Plan d'emprunt
- G. Cadre d'investissement
- H. Risques et réponses aux risques
- I. Respect des lois et politiques
- J. Priorités et orientations gouvernementales
- K. Contexte opérationnel
- L. Nombre de pilotes
- M. Pandémie de COVID-19

A. LETTRE DE DIRECTION

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

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*, partie X. Dans ce contexte, l'une de mes principales responsabilités est de répondre pour l'APGL devant le Cabinet au Parlement.

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

.../2

- 2 -

Le directeur général est un membre du conseil et le principal lien entre le conseil et la direction de la Société. Le directeur général doit rendre des comptes au conseil quant à la gestion et au rendement de la Société. Exactement comme je dois tenir le conseil responsable de ses actes, je m'attends à ce que le conseil tienne le directeur général 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 et la consultation.

Je comprends que l'APGL travaille actuellement à son processus d'examen spécial de 2017, conformément à l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. 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 la 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

- 3 -

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

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

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

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

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

Pièce jointe

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

Monsieur Stéphane Bissonnette, secrétaire
Administration de pilotage des Grands Lacs

Monsieur Michael Keenan, sous-ministre des Transports
Transports Canada

B. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

B.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration relève du ministre des Transports, il est composé du président et de six autres administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports, conformément à l'article 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil a tenu 13 réunions en 2019, avec un taux de présence de 98 %, et six réunions en 2020 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 92 %.

Le tableau qui suit présente la composition du Conseil au 28 février 2020 :

Administrateur	Date d'expiration du mandat	Durée du service	Endroit	Membre du comité
<i>Vacant, président</i>				
<i>Jim Pound, président par intérim</i>	12-2022	5 ans	St. Catharines (Ontario)	Membre d'office CA, CG, CR
<i>Josée-Christine Boilard</i>	06-2021	2 ans	Montréal (Québec)	CG, CR
<i>Vered Kaminker</i>	06-2021	2 ans	Toronto (Ontario)	CA, CR
<i>Teena Fazio</i>	06-2022	2 ans	Westmount (Québec)	CG
<i>Julie Mills</i>	06-2022	2 ans	Ottawa (Ontario)	CA, CR
<i>Ginette Brindle</i>	01-2023	2 ans	Essex (Ontario)	CA, CG

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

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

Le vice-président assume le rôle de président depuis juin 2019, date à laquelle le poste de président est devenu vacant. Le gouvernement fédéral s'affaire à préparer la nomination d'une personne à ce poste.

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

Comités

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

Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou les règlements

administratifs de l'APGL. Il est composé d'au moins trois membres du Conseil et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2019, avec un taux de présence de 100 %, et trois réunions en 2020 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité a le pouvoir d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'APGL. Il assure la surveillance financière des livres, dossiers et contrôles généraux et de gestion, ainsi que des systèmes 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'APGL, la gestion du rendement de la directrice générale, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des règlements administratifs et directives de l'APGL. Le comité est composé d'au moins trois membres du Conseil et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu neuf réunions en 2019, avec un taux de présence de 97 %, et deux réunions en 2020 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 100 %.

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'APGL, examiner les stratégies de gestion des risques, examiner l'affectation des ressources chargées de la surveillance et de l'atténuation des risques, et examiner les plans et politiques de gestion des risques. Le comité est composé d'au moins trois membres du Conseil et se réunit au moins trois fois par année. Il a tenu cinq réunions en 2019, avec un taux de présence de 94 %, et deux réunions en 2020 (cumulatif en juin), avec un taux de présence de 100 %.

Compte-rendu

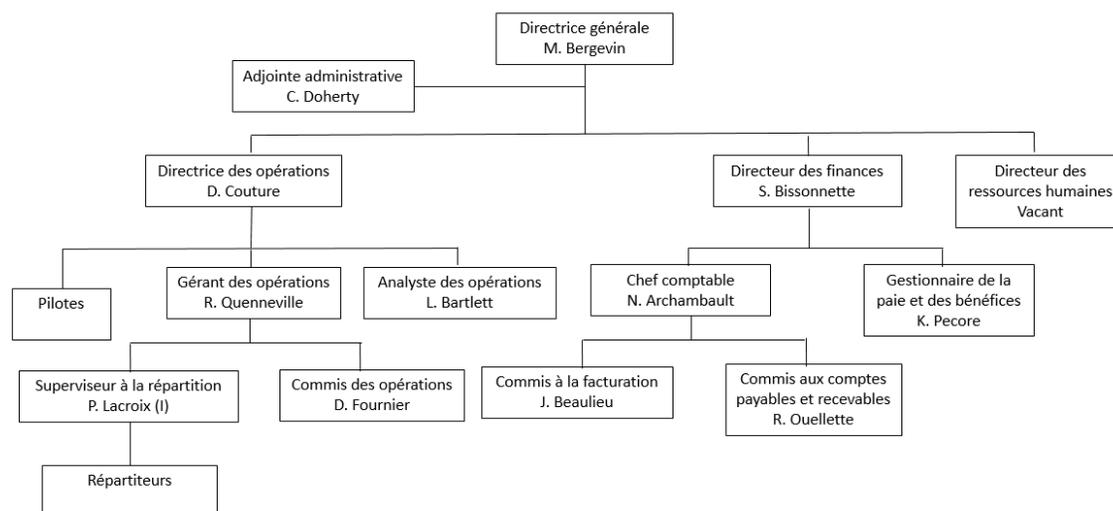
Les cadres supérieurs de l'APGL comprennent la directrice générale et le directeur des finances. Lors des réunions du Conseil, ils rendent compte de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute aussi des orientations générales et des questions courantes et nouvelles en matière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

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

B.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'APGL

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

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



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

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

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

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

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

Tableau des indicateurs de rendement stratégique et opérationnel pour 2020

INDICATEURS DU RENDEMENT STRATÉGIQUE		2019 RÉELS		2020 PRÉVISION		2021 OBJECTIF
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION						
1-1	Nombre d'incidents maritimes majeurs	0	■	0	■	0
1-2	Nombre d'incidents maritimes mineurs	8	■	10	■	8
1-3	% d'affectations sans incident	99,9 %	■	99,9 %	■	99,9 %
2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE						
2-1	Nombre d'heures de retards dus au manque de pilotes	8 166	■	6 000	■	5 500
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE						
3-1	Bénéfice net (en millions de dollars)	(1,3 \$)	■	0,5 \$	■	0,5 \$
INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL		2019 RÉELS		2020 PRÉVISION		2021 OBJECTIF
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION						
1-3	Nombre de pilotes non conformes – formation quinquennale	0	■	0	■	0
1-4	Nombre de passages de navires canadiens contrôlés	1 379	■	1 500	■	1 334
1-5	Surveillance des titulaires de certificat – à jour	OUI	■	OUI	■	OUI
2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE						
2-2a	Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés	7	■	9	■	9
2-2b	Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	6	■	6	■	11
2-2c	Nombre d'apprentis qui n'ont pas terminé leur formation	2	■	2	■	1
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE						
3-3	Revenu par affectation	4 015 \$	■	4 551 \$	■	4 808 \$
3-4	Coût par affectation	4 141 \$	■	4 273 \$	■	4 746 \$
3-5	Réduction des coûts administratifs (% du coût total)	4,70 %	■	5,80 %	■	8,00 %
4 – BONNES RELATIONS DE TRAVAIL						
4-1	Nombre de griefs	4	■	6	■	5
4-2	Nombre moyen de journées de maladie	3,7	■	3,6	■	3,5
5 – EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE						
5-1	Nombre d'intrusions physiques – personnes non autorisées	0	■	0	■	0
5-2	Nombre de cyber intrusions – personnes non autorisées	0	■	1	■	0
5-3	Nombre de plaintes en vertu de la LPRP	0	■	0	■	0
5-4	Conformité temps de réponse – demandes d'information	100 %	■	100 %	■	100 %
5-5	Conformité temps de réponse – lanceurs d'alerte	100 %	■	100 %	■	100 %
5-6	Réaction en temps opportun – harcèlement, discrimination	100 %	■	100 %	■	100 %
5-7	Réaction en temps opportun – code de conduite	100 %	■	100 %	■	100 %
5-8	Nombre de jours d'interruption des activités	0	■	0	■	0

■ Satisfait ou dépasse l'objectif ■ Légèrement inférieur à l'objectif ■ Considérablement inférieur à l'objectif

Sécurité de la navigation

Signalement des incidents

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

Stratégies pour atteindre l'objectif

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

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

Au cours de l'hiver 2020, l'APGL a lancé son programme de gestion de la fatigue chez les pilotes, avec l'intention de dispenser la formation à tous les pilotes avant l'ouverture de la saison de navigation. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, seulement la moitié des pilotes ont reçu la formation. On s'attend à pouvoir donner cette formation au reste des pilotes avant le début de la saison 2021.

C.1 ÉVALUATION DU RENDEMENT

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

Évaluations du rendement à court terme			
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Devenir financièrement autonome.	Réaliser un excédent financier en 2021.	Excédent financier de 0,5 M\$.	États financiers internes mensuels et états financiers audités annuels.
Défendre avec succès les modifications tarifaires faisant l'objet d'un avis d'opposition auprès de l'OTC.			
Embaucher et former assez d'apprentis-pilotes pour répondre à la demande actuelle du trafic, de manière à réduire les retards aux navires dus au manque de pilotes.	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus.	Recruter 9 apprentis-pilotes et former, breveter et retenir 11 nouveaux pilotes en 2021.	Les données sont disponibles quotidiennement.
Poursuivre les évaluations d'assurance qualité de tous les pilotes de manière à assurer la qualité et l'efficacité du pilotage.	Les pilotes sont évalués selon un cycle quinquennal.	Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance qualité.	Évaluations annuelles effectuées par la directrice des opérations et les collègues.
Entretenir de bonnes relations de travail.	Négotiations des conventions collectives.	Ratifier la convention collective en suspens sans recourir à l'arbitrage.	Engagement proactif avec les syndicats.
Maintenir une infrastructure fiable et sécuritaire.	Programmes de sûreté et préparation aux situations d'urgence.	Récupérer avec succès les systèmes informatiques en moins d'un jour ouvrable de manière à prévenir l'interruption des activités.	Différents systèmes de TI et fournisseurs externes de systèmes.
Moderniser le <i>Règlement de pilotage des Grands Lacs</i> afin d'assurer aux Canadiens que le système de transport sur les Grands Lacs est sécuritaire et efficace.	Appui des intervenants aux modifications proposées. Règlement révisé déposé à temps par le gouvernement.	Acceptation des modifications proposées avant publication dans la partie 1 de la <i>Gazette du Canada</i> . Dépôt dans la première moitié de 2021.	Consultations auprès de l'industrie.

Évaluations du rendement à moyen terme			
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Réaliser des excédents financiers annuels.	Résultats financiers.	Éliminer le déficit accumulé chronique en 2022.	États financiers internes mensuels et états financiers audités annuels.
Élaborer des stratégies de modifications des redevances (générales et supplémentaires) permettant d'assurer des services de pilotage sécuritaires et efficaces tout en maintenant les redevances justes et raisonnables.	Absence d'avis d'opposition de la part de l'industrie.	Avec le temps, élaborer des stratégies permettant de limiter les augmentations annuelles au taux d'inflation.	Consultations auprès de l'industrie.
Être considéré comme un partenaire de qualité par nos clients.	Étudier les résultats du sondage sur la satisfaction des clients 2020, élaborer et appliquer des plans d'action qui règlent les lacunes en termes d'attentes.	Dans un sondage de suivi, obtenir un résultat de 85 % de satisfaction de la clientèle.	Sondage sur la satisfaction des clients réalisé par un tiers.
Être considéré comme un employeur de choix.	Étudier les résultats du sondage sur l'engagement des employés 2020, élaborer et appliquer des plans d'action qui règlent les lacunes en termes d'attentes.	Dans un sondage de suivi, obtenir un résultat favorable à 85 % à l'égard de l'engagement des employés.	Sondage sur l'engagement des employés réalisé par un tiers.

Évaluations du rendement à long terme			
Extrants / résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source des données et méthodologie
Les Canadiens ont l'assurance que les services de pilotage sont sécuritaires, notamment sans déversements dans l'environnement.	Nombre d'incidents.	Aucun incident et 100 % d'affectations sans incident.	Les données sont disponibles tous les mois.
Embaucher et former assez d'apprentis-pilotes pour répondre à la demande actuelle du trafic afin de réduire les retards aux navires dus au manque de	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus.	Recruter 23 apprentis-pilotes et former, breveter et retenir 28 nouveaux pilotes pendant la période de planification.	Les données sont disponibles quotidiennement.
Les Canadiens ont l'assurance que les navires canadiens dans les zones de pilotage obligatoire des Grands Lacs sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés.	Pourcentage de navires canadiens dans les zones de pilotage obligatoire sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés.	Vérifications au hasard de passages de navires canadiens visant à assurer que 100 % des navires sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide.	Registres des armateurs canadiens. Site web VTMS- INNAV du gouvernement du Canada.
Les Canadiens ont l'assurance que les titulaires de certificat de pilotage pour 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 de examinés annuellement.	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 retard aux navires dû au manque de pilotes, pour soutenir la croissance économique du Canada et renforcer la classe moyenne en assurant que les produits canadiens sont expédiés en temps voulu.	Nombre d'heures de retard causés aux navires en raison du manque de pilotes.	Amélioration progressive de façon à réduire à 1500 le nombre d'heures de retard d'ici la fin de la période de planification.	Les données sont disponibles tous les mois.
Les canadiens ont l'assurance que l'APGL a en place des stratégies visant l'autonomie financière dans un contexte économique difficile.	Résultats financiers.	Constituer une réserve financière d'environ 3 M\$ au terme de la période de planification pour faire face aux fortes baisses de trafic.	États financiers internes mensuels et 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 à l'annexe I. Je confirme que cet engagement est appuyé par une utilisation équilibrée de toute l'information disponible et pertinente en matière de mesure et d'évaluation du rendement.



Michèle Bergevin, directrice générale
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 10 novembre 2020

Date

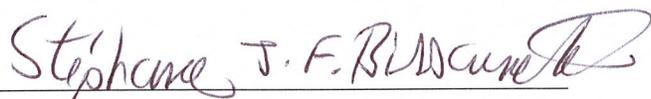
D. ATTESTATION DU DIRECTEUR DES FINANCES

Le 10 novembre 2020

En ma qualité de directeur des finances de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets 2021-2025 ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

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

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



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

Le 10 novembre 2020
Date

E. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

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

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

	RÉEL 2018	PRÉVISION 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
PRODUITS							
DROITS DE PILOTAGE	39 959 \$	37 593 \$	38 903 \$	39 126 \$	39 049 \$	39 467 \$	39 205 \$
PRODUITS DE RÉPARTITIONS ET DE BATEAUX-PILOTES	177	121	121	121	121	121	121
INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS	344	199	146	146	146	146	146
TOTAL	40 480 \$	37 913 \$	39 170 \$	39 393 \$	39 316 \$	39 734 \$	39 472 \$
CHARGES							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX DES PILOTES	31 697 \$	26 845 \$	27 756 \$	27 417 \$	27 148 \$	27 632 \$	27 163 \$
TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS	3 770	3 262	3 273	3 521	3 609	3 710	3 775
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL OPÉRATIONNEL	1 471	1 733	1 836	1 890	1 900	1 966	2 013
SERVICES DE BATEAUX-PILOTES	1 676	1 930	1 853	1 917	1 953	1 983	2 014
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX - PERSONNEL ADMINISTRATIF	1 110	1 123	1 223	1 247	1 281	1 306	1 343
ACHAT DE SERVICES DE RÉPARTITION	150	189	131	131	131	131	131
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX	413	533	566	310	186	186	206
AMORTISSEMENT	283	324	238	437	441	404	365
AMORTISSEMENT DE CONTRATS DE LOCATION	61	62	63	64	66	99	72
SERVICES PUBLICS, FOURNITURES, RÉPARATIONS ET APPROVISIONNEMENTS	273	316	385	425	435	452	462
SERVICES DE TRANSFERT DE PILOTES	302	321	329	333	336	340	343
FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT DES PILOTES	230	306	416	462	364	393	382
ORDINATEURS PORTABLES DES PILOTES ET LOGICIELS DE NAVIGATION	97	164	135	140	142	144	147
COMMUNICATIONS	102	114	150	165	165	169	174
FRAIS D'INTÉRÊTS ET BANCAIRES	24	12	12	13	13	13	12
FRAIS D'INTÉRÊTS - CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	8	6	4	3	1	14	13
FRAIS D'INTÉRÊTS - LIGNE DE CRÉDIT	-	-	25	26	27	5	5
FRAIS D'INTÉRÊTS - EMPRUNT	-	-	-	24	19	12	7
FRAIS D'ADMINISTRATION - LOI SUR LE PILOTAGE	-	157	266	277	255	255	255
TOTAL	41 667 \$	37 397 \$	38 661 \$	38 802 \$	38 472 \$	39 214 \$	38 882 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(1 187) \$	516 \$	509 \$	591 \$	844 \$	520 \$	590 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL:							
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	(64)	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	(1 251) \$	516 \$	509 \$	591 \$	844 \$	520 \$	590 \$

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

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIF							
À COURT TERME							
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	10 323 \$	7 196 \$	8 445 \$	3 962 \$	2 961 \$	2 261 \$	1 989 \$
PLACEMENTS	1 079	-	-	5 000	6 000	7 000	7 000
CRÉANCES	5 434	5 000	4 200	3 700	3 900	4 100	3 800
FRAIS PAYÉS D'AVANCES	25	20	50	20	20	20	20
	16 861	12 216	12 695	12 682	12 881	13 381	12 809
À LONG TERME							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	598	559	520	1 386	1 025	770	531
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	250	164	92	169	213	170	125
DROIT D'UTILISATION D'UN ACTIF	249	191	132	71	6	285	218
	1 097	914	744	1 626	1 244	1 225	874
TOTAL DE L'ACTIF	17 958 \$	13 130 \$	13 439 \$	14 308 \$	14 125 \$	14 606 \$	13 683 \$
PASSIF							
À COURT TERME							
SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX À PAYER	15 925 \$	11 051 \$	11 214 \$	10 723 \$	10 573 \$	10 595 \$	9 882 \$
AUTRES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	1 205	900	715	725	730	740	735
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	262	183	493	493	300	461	461
EMPRUNT	66	72	74	64	-	70	72
CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	-	-	321	278	284	-
	17 458	12 206	12 496	12 326	11 881	12 150	11 150
À LONG TERME							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	2 081	2 062	1 643	1 593	1 289	1 027	582
EMPRUNT	208	135	64	-	-	238	170
CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	-	-	-	562	284	-	-
	2 289	2 197	1 707	2 155	1 573	1 265	752
TOTAL DU PASSIF	19 747	14 403	14 203	14 481	13 454	13 415	11 902
CAPITAUX PROPRES							
SURPLUS (DÉFICIT) ACCUMULÉ	(1 789)	(1 273)	(764)	(173)	671	1 191	1 781
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	17 958 \$	13 130 \$	13 439 \$	14 308 \$	14 125 \$	14 606 \$	13 683 \$

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

ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

	RÉEL 2019	PRÉVISION 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(538) \$	(1 789) \$	(1 273) \$	(764) \$	(173) \$	671 \$	1 191 \$
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(1,187)	516	509	591	844	520	590
AUTRS ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) DE L'EXERCICE	(64)	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'EXERCICE	(1,251)	516	509	591	844	520	590
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(1 789) \$	(1 273) \$	(764) \$	(173) \$	671 \$	1 191 \$	1 781 \$

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

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

	RÉEL	PRÉVISION	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	(1 187) \$	516 \$	509 \$	591 \$	844 \$	520 \$	590 \$
ÉLÉMENTS SANS EFFET SUR LA TRÉSORERIE:							
Avantages du personnel	(60)	(98)	(109)	(50)	(497)	(101)	(445)
Amortissement	283	324	238	244	437	441	404
Amortissement du droit d'utilisation du actif	61	62	63	64	66	99	72
VARIATIONS DES ÉLÉMENTS HORS CAISSE DU FONDS DE ROULEMENT:							
Diminution (augmentation) des créances	(1 288)	434	800	500	(200)	(200)	300
Diminution (augmentation) des frais payés d'avances	2	5	(30)	30	-	-	-
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	3 231	(4 874)	163	(491)	(150)	22	(713)
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	227	(305)	(185)	10	5	10	(5)
RENTRÉES DE FONDS LIÉES AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	1 269 \$	(3 936) \$	1 449 \$	898 \$	505 \$	791 \$	203 \$
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DE TITRES DE PLACEMENT	(2 426)	-	-	(5 000)	(6 000)	(7 000)	(7 000)
VENTE DE TITRES DE PLACEMENT	5 180	1 079	-	-	5 000	6 000	7 000
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(265)	(199)	(127)	(1 187)	(120)	(143)	(120)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	2 489 \$	880 \$	(127) \$	(6 187) \$	(1 120) \$	(1 143) \$	(120) \$
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
PRODUITS DE NOUVEL EMPRUNT	-	-	-	1 000	-	-	-
PAIEMENTS - CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION	(74)	(71)	(73)	(77)	(65)	(70)	(71)
REMBOURSEMENT D'EMPRUNT	-	-	-	(117)	(321)	(278)	(284)
RENTRÉES (SORTIES) DE FOND LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(74) \$	(71) \$	(73) \$	806 \$	(386) \$	(348) \$	(355) \$
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE	3 684	(3 127)	1 249	(4 483)	(1 001)	(700)	(272)
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	6 639	10 323	7 196	8 445	3 962	2 961	2 261
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	10 323 \$	7 196 \$	8 445 \$	3 962 \$	2 961 \$	2 261 \$	1 989 \$

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

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

	RÉEL 2019	PRÉVISION 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025
CONSTRUCTION EN PROGRÈS	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
BÂTIMENT	165 \$	2 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
MOBILIERS	11 \$	30 \$	20 \$	23 \$	20 \$	20 \$	20 \$
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	- \$	53 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$	20 \$
ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATION	40 \$	96 \$	42 \$	904 \$	35 \$	58 \$	35 \$
LOGICIELS	49 \$	18 \$	45 \$	240 \$	45 \$	45 \$	45 \$
TOTAL	265 \$	199 \$	127 \$	1 187 \$	120 \$	143 \$	120 \$

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

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

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

Incidences sur la trésorerie et les emprunts

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

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'APGL aucune somme par voie de crédit parlementaire pour lui permettre d'exécuter ses obligations. Celle-ci doit donc maximiser son rendement suffisamment pour que de tels crédits ne soient pas nécessaires.

F. PLAN D'EMPRUNT

F.1 APPROBATION DES EMPRUNTS

Limite légale d'emprunt

L'APGL demande l'autorisation du gouverneur en conseil d'augmenter sa limite légale d'emprunt à 12 M\$ dans le but de fixer un montant de 10 M\$ à titre d'emprunt à court terme qui pourrait être nécessaire pour assurer la continuité de ses activités. Elle fait présentement face à deux problèmes importants, dont l'issue et les impacts ne seront connus que bien après le début de l'exercice financier 2021. Le premier est l'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime du Canada à l'égard des tarifs proposés pour 2020, au sujet duquel l'Office des transports du Canada ne rendra vraisemblablement pas de décision avant la fin de l'exercice 2020. En attendant la décision, l'APGL doit conserver un montant de 4,5 M\$ de redevances qu'elle a perçues en 2020 et qu'elle devra peut-être rembourser à ses clients en vertu du paragraphe 35(4) de la *Loi sur le pilotage*. Le deuxième découle de la pandémie de COVID-19, qui a provoqué une diminution importante de la demande de services de pilotage (environ 18 % en date de juillet 2020); les répercussions de cette diminution sur le reste de l'année, à fortiori sur la saison de navigation 2021, demeurent inconnues pour le moment.

En qualité de société d'État fédérale, l'APGL n'envisage pas de mises à pied pour compenser la perte de revenus, vu qu'elle fournit des services essentiels et en raison du temps requis pour embaucher et former des pilotes. En vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage*, il ne peut lui être accordé aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement pour lui permettre d'exécuter ses obligations, sauf dans le cas d'une autorisation prévue dans la *Loi sur les mesures d'urgence* ou autre loi en matière de situations d'urgence. Ainsi, elle n'a droit à aucun plan de relance ou autre aide financière offerte par le gouvernement du Canada. Par conséquent, la seule solution viable à ses préoccupations en matière de flux de trésorerie est de s'assurer de la possibilité d'un emprunt à court terme qui lui permettrait de remplir ses obligations financières futures et ainsi assurer la continuité des services de pilotage pour le transport des marchandises au Canada.

F.2 SOMMAIRE DU PLAN D'EMPRUNT

Limite d'emprunt

Tel qu'indiqué plus haut, l'APGL demande d'augmenter à 12 M\$ sa limite d'emprunt existante de 6 M\$.

Marge de crédit

Compte tenu de ce qui précède, l'APGL demande également au ministre des Finances, en vertu du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'autorisation d'augmenter à 10 M\$ son pouvoir d'emprunt à court terme sous la forme d'une marge de crédit en 2021. De ce montant, elle entrevoit un besoin potentiel de plus de 4,5 M\$ pour financer les sorties de fonds à partir de la mi-mai 2021, jusqu'à ce que l'Office des transports rende sa décision quant au bien-fondé des tarifs 2020. Une marge de crédit est aussi une partie importante de sa stratégie commerciale : compte tenu de la nature de ses opérations, cela assure que des fonds sont toujours disponibles pour compenser les variations de la trésorerie lors des fluctuations de trafic durant la saison de navigation.

Emprunt à long terme

L'APGL ne prévoit pas avoir besoin d'emprunter à long terme ni avoir à fournir de passif éventuel sous forme de garanties en 2021 mais espère emprunter 1 M\$ en 2022 pour financer l'achat d'Unités portables d'aide au pilotage, étant donné que la vie utile des unités actuelles prendra fin en 2021.

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

Pour 2020, le ministre des Finances a approuvé un emprunt maximal de 5 M\$ par l'APGL auprès de son banquier, afin de pallier tout manque de liquidité.

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

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

F.3 TOTAL DES EMPRUNTS — NOUVEAUX ET EN COURS

Les tableaux qui suivent montrent en détail les transferts entre les emprunts à court terme et les emprunts à long terme et les changements importants d'une année à l'autre. Dans le cadre d'une approche prudente, les tableaux ont été préparés en tenant pour acquis que l'APGL devra rembourser à ses clients un montant approximatif de 4,5 M\$ pour les redevances perçues en trop en 2020.

Tableau 1 : Emprunts en cours au 31 décembre (en millions de dollars)							
	2019 Réel	2020 Estimation	2021 Prévision	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection
Emprunts à court terme	- \$	- \$	6,0 \$	5,0 \$	4,0 \$	3,0 \$	2,0 \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	- \$	0,9 \$	0,6 \$	0,3 \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	6,0 \$	5,9 \$	4,6 \$	3,3 \$	- \$

Les conventions collectives de l'APGL sont structurées de sorte qu'une partie importante des salaires des pilotes est versée en janvier, après la saison de navigation, ce qui fait que l'encaisse au 31 décembre est habituellement substantiel mais presque nul en avril, au début de la saison de navigation suivante. Le remboursement éventuel mentionné plus haut nécessitera les emprunts à court terme suivants au 31 décembre :

Tableau 2 : Emprunts à court terme au 31 décembre (en millions de dollars)							
Monnaie	2019 Réel	2020 Estimation	2021 Prévision	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection
Dollars canadiens	- \$	- \$	3,0 \$	2,0 \$	1,0 \$	- \$	- \$
Dollars américains	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	3,0 \$	2,0 \$	1,0 \$	- \$	- \$

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

Tableau 3 : Emprunts à court terme disponibles et utilisation maximale durant l'année (en millions de dollars)							
	2019 Réal	2020 Estimation	2021 Prévision	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection
Marge de crédit disponible	3,0 \$	5,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$	10,0 \$
Utilisation réelle	- \$	- \$	6,0 \$	5,0 \$	4,0 \$	3,0 \$	2,0 \$

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

Tableau 4 : Emprunts à long terme au 31 décembre (en millions de dollars)							
	2019 Réal	2020 Estimation	2021 Prévision	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection	2025 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'APGL 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'APGL demandera l'autorisation de conclure un nouveau bail de 10 ans commençant le 1^{er} février 2024.

Tableau 5 : Information et approbation concernant les contrats de location à venir (en millions de dollars)							
	2019 Réal	2020 Estimation	2021 Prévision	2022 Projection	2023 Projection	2024 Projection	2025 Projection
Contrat de location de bâtiment pour le siège social							
Engagement maximal prévu au contrat			- \$	- \$	- \$	0,8 \$	0,7 \$
Nombre prévu maximal d'années restant			-	-	-	9	8

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

G. CADRE D'INVESTISSEMENT

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

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

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

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

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

H. RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES

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

L'APGL gère les risques en fonction de leur catégorie, soit : (i) financier, (ii) opérationnel, (iii) environnemental/santé et sécurité, (iv) ressources humaines, (v) technologique et (vi) réglementaire.

Chaque année, le Conseil et la direction évaluent les risques pour l'année à venir en :

- identifiant les nouveaux risques et en examinant les risques existants;
- évaluant les risques inhérents et résiduels par le biais d'une matrice de risques qui porte sur les impacts et les probabilités;
- déterminant la tolérance à chacun des risques répertoriés;
- examinant les mesures d'atténuation en place et en proposant des mesures additionnelles;
- priorisant les principaux risques, tenant compte des ressources financières et humaines.

Les tableaux ci-après contiennent des renseignements additionnels sur les impacts des risques et les réponses aux risques énumérés précédemment à l'article 4.3, *Risques*.

Titre / Description du risque	
Titre / Description du risque	<p>Les risques de rentabilité et de flux de trésorerie sont respectivement l'incapacité de générer des revenus suffisants pour recouvrer les dépenses ou de réduire les coûts à un niveau raisonnable, et l'incapacité à générer des rentrées de fonds suffisantes pour répondre aux obligations financières dans les délais prescrits, même avec l'apport d'emprunts à court terme approuvés.</p> <p>Catégorie : financier Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : élevé</p>

Impact et réponse	<p>Impact : Perte financière directe et incapacité à répondre aux obligations financières</p> <p>Réponse : Les rajustements tarifaires de l'APGL peuvent toujours faire l'objet d'une objection par les clients. Si la décision de l'OTC est défavorable à l'APGL, tous les revenus associés aux tarifs contestés seront perdus, les risques inhérents sont donc très élevés. Comme stratégie pour réduire les risques résiduels, l'APGL fait des efforts pour limiter les augmentations de coûts et tient des discussions et des réunions de consultation sur une base régulière avec les intervenants de l'industrie pour leur communiquer clairement les motifs des modifications tarifaires, mais il est difficile d'atténuer complètement les risques vu que l'ensemble de l'industrie maritime subit constamment de la pression pour réduire les coûts. Ainsi, les clients acceptent mal les hausses tarifaires supérieures au taux d'inflation. Comme l'APGL essaie d'éliminer son déficit accumulé de 1,8 M\$ et d'améliorer son profil de flux de trésorerie, les rajustements tarifaires doivent être supérieurs au taux d'inflation. Par conséquent, le risque résiduel demeure élevé.</p> <p>L'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime du Canada à l'encontre des rajustements tarifaires de 4,5 M\$ en 2020 vient aggraver les risques de rentabilité et de flux de trésorerie de l'APGL. L'OTC est en voie de rendre une décision sur cette question. L'APGL a modifié sa stratégie en 2020 en introduisant des redevances qui visent des coûts spécifiques puisque la méthode précédente de hausses générales ne portait pas sur les tâches de pilotage spécifiques qui font augmenter les coûts.</p> <p>L'APGL a analysé plus à fond ses opérations afin de mieux comprendre les contraintes et horaires de pilotage, et ce dans le but de mieux maîtriser les coûts et améliorer l'efficacité .</p> <p>En outre, l'APGL demande une augmentation de 6 M\$ à 12 M\$ de sa limite légale d'emprunt dans le cadre de la présentation du présent plan d'entreprise. Cela lui assurerait des rentrées de fonds suffisantes en 2021, en attendant que les modifications indiquées plus haut sur les sources de revenus et la réduction des coûts puissent être mises en oeuvre.</p>
Titre / Description du risque	<p>Les risques de santé et sécurité pour le personnel (COVID-19) et de continuité des activités sont respectivement la possibilité que les pilotes contractent le virus et mettent leur santé en péril lorsqu'ils exercent leurs fonctions de pilotage, ce qui mènerait à un manque de pilotes en bonne santé pour dispenser les services de pilotage, et le défaut de modifier les processus opérationnels actuels de manière à permettre aux pilotes de monter à bord des navires sans avoir à se rendre aux États-Unis si la frontière canado-américaine venait à être fermée aux travailleurs essentiels.</p> <p>Catégories : Ressources humaines, opérationnel, financier Probabilité : moyenne Degré de risque inhérent : très élevé Degré de risque résiduel : moyen</p>
Impact et réponse	<p>Impact : Les pilotes peuvent développer de graves problèmes de santé, ce qui peut également entraîner un manque de pilotes pour répondre à la demande de services de pilotage.</p> <p>Réponse : Vu l'obligation pour les pilotes de traverser la frontière canado-américaine pour embarquer sur les navires, ainsi que le contact direct avec des membres d'équipage canadiens et étrangers dans des espaces restreints, le risque inhérent pour la santé et la sécurité est très élevé. Grâce à des protocoles efficaces de distanciation sociale, au port d'équipement de protection individuelle, et à la collaboration de l'industrie sur des protocoles de prévention, le risque résiduel pour la santé et la sécurité est réduit à <i>élevé</i>. Étant donné que le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs sont en grande partie des eaux internationales et que l'APGL partage les services de pilotage avec des associations de pilotage américaines, l'infrastructure opérationnelle actuelle oblige les pilotes canadiens à embarquer sur les navires à partir de différentes stations aux États-Unis, et ce, en vertu d'un protocole d'entente avec la Garde côtière des États-Unis. L'APGL n'a pas la structure nécessaire pour permettre aux pilotes d'embarquer directement à partir du Canada, par conséquent une fermeture de la frontière signifierait des risques inhérents et résiduels très élevés pour la continuité des activités.</p> <p>L'APGL devra élaborer des plans de continuité des activités en collaboration avec la Garde côtière des États-Unis de façon à envisager la faisabilité de trouver des points de changement de pilote favorables aux deux pays si la frontière venait à être fermée aux travailleurs essentiels. L'APGL devrait également rechercher des opérateurs de bateaux-pilotes du côté canadien.</p> <p>Vu les coûts additionnels et les répercussions opérationnelles associés à ces plans d'urgence, l'APGL mobiliserait tous ses intervenants pour finaliser les plans opérationnels d'atténuation des risques.</p>

Titre / Description du risque	<p>Le risque en matière de relève des pilotes est la possibilité que l'APGL n'ait pas assez de pilotes qualifiés pour remplir efficacement son mandat de fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces de manière rentable.</p> <p>Catégorie : ressources humaines Probabilité : élevée Degré de risque inhérent : élevé Degré de risque résiduel : moyen</p>
Impact et réponse	<p>Impacts : Comme il n'y a pas d'âge de la retraite obligatoire, les prévisions quant aux départs à la retraite et les périodes de préavis raisonnables sont incertaines, ce qui entraîne des difficultés à recruter et former des apprentis-pilotes pour remplacer les retraités de façon ordonnée. Un nombre insuffisant de pilotes brevetés fait augmenter les coûts des salaires et entraînent des préoccupations de sécurité.</p> <p>Réponse : Vu que la capacité de l'APGL à offrir de manière efficace des services de pilotage sécuritaires et fiables est directement liée au maintien d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés, le risque de la planification de la relève est élevé. Grâce à un sondage annuel pour évaluer les plans de retraite des pilotes et à un processus amélioré de recrutement qui a permis d'atteindre les objectifs d'embauche, le risque de la planification de la relève est abaissé à <i>moyen</i>.</p> <p>L'APGL devra continuer de mettre à profit les quelque 300 officiers canadiens titulaires d'un certificat de pilotage pour la région des Grands Lacs comme bassin de candidats potentiels. Elle entend participer à un grand nombre d'événements aux instituts de formation maritime et aux salons de l'emploi pour faire la promotion de la profession de pilote sur les Grands Lacs.</p> <p>L'APGL entend continuer à tirer profit des améliorations apportées à ses processus de planification de la retraite des pilotes pour anticiper les prochains départs. Elle encourage les pilotes qui envisagent de prendre leur retraite à accepter un poste à temps partiel après leur retraite afin d'assurer un nombre suffisant de pilotes pendant la formation des apprentis.</p> <p>Pour atténuer le risque que les apprentis-pilotes ne terminent pas leur formation, l'APGL poursuivra son examen continu du programme de formation, tiendra des séances de bilan des progrès avec les apprentis-pilotes, et demandera aux pilotes qui font partie du programme formation de les soutenir.</p>

Cybersécurité

La sécurité des systèmes informatiques est un risque constant que l'APGL doit gérer efficacement car ses activités quotidiennes dépendent des systèmes et de l'infrastructure du réseau. Elle considère donc la cybersécurité comme une priorité élevée. Un audit interne de la cybersécurité a été réalisé en 2019 et l'APGL élabore présentement un plan d'action et sa mise en œuvre pour donner suite aux conclusions et recommandations de l'audit.

I. RESPECT DES LOIS ET POLITIQUES

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

Code canadien du travail

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

Loi sur l'accès à l'information

L'APGL estime que l'ouverture et la transparence sont les éléments de base pour établir une relation de confiance avec ses clients, ses partenaires et tous les autres intervenants. Son objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent à ses activités. Jusqu'à présent en 2020 elle n'a reçu aucune demande et aucune demande d'années antérieures n'est en suspens.

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

Loi sur les conflits d'intérêts

La directive de l'APGL sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Jusqu'à présent en 2020, l'APGL n'a connu aucun problème en matière de conflits d'intérêts.

Loi canadienne sur les droits de la personne

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

L'APGL adoptera avant la fin de 2020 une directive révisée consolidée, fusionnant ses directives actuelles 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 d'avoir en place des politiques globales en matière de harcèlement, de violence et de harcèlement sexuel en milieu de travail, tel que prescrit dans le Code en vertu du projet de loi C-65.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'APGL est déterminée à attirer, embaucher et retenir des personnes talentueuses qui représentent la diversité de la main-d'œuvre canadienne. Tous ses processus et directives en matière de recrutement

respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi.

Loi sur l'équité salariale

Le projet de loi C-86, qui a reçu la sanction royale le 13 décembre 2018, introduit certaines modifications à la *Loi sur l'équité salariale* à partir du 13 juin 2019. La direction en est encore à la phase d'information dans le but de bien comprendre les répercussions de ces modifications et d'assurer la conformité. Elle entend évaluer les incidences des nouvelles exigences, élaborer un plan d'action visant à assurer la conformité dès l'entrée en vigueur de la loi, prévue pour la fin de 2020, et assurer la mise en œuvre du programme dans le délai prescrit de trois ans.

Loi sur les langues officielles

Le directeur des finances assume le rôle de champion des langues officielles au sein de l'APGL, il est chargé de promouvoir et de contrôler l'usage des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation du français et de l'anglais sur le lieu de travail prévaut au siège social de l'APGL à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit pouvoir communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux dans l'une ou l'autre des langues officielles. Tel que requis, l'APGL rend compte chaque année au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. Jusqu'à présent en 2020, l'APGL n'a connu aucun problème relativement à cette loi.

Loi sur la protection des renseignements personnels

L'APGL rend compte chaque année au commissaire à la protection de la vie privée. En 2019, elle a revu son programme de protection des renseignements personnels de manière à ce qu'il soit conforme à cette loi. Jusqu'à présent en 2020, elle n'a reçu aucune demande à ce chapitre. Elle a toutefois connu une faille de sécurité en 2020, qu'elle s'affaire présentement à analyser et à régler. Elle s'engage à assurer que toutes les personnes potentiellement touchées par cette faille seront informées, et présentera un rapport au Bureau du commissaire à la protection de la vie privée à cet effet, tel qu'exigé par la loi.

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

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

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

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

Réformes du régime de retraite

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

Accords commerciaux

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

Autres

L'APGL appuie et respecte les lois suivantes :

Commercial

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

Institutions gouvernementales

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

Lois réglementaires

- *Loi sur le pilotage* (L.R.C. (1985) ch. P-14)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)
- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Règlement de pilotage des Grands Lacs* (C.R.C., ch. 1266)
- *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'APGL souscrit et s'associe aux priorités du gouvernement du Canada établies dans les discours du Trône de 2014, 2019 et 2020, et prend les mesures qui suivent :

Transparence et gouvernement ouvert

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

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

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

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

Les femmes constituent 84 % du conseil d'administration, 67 % de la haute direction, 56 % du personnel de bureau et 18 % des répartiteurs. Toutefois, l'APGL doit recruter ses pilotes à partir d'un bassin de candidats qui répondent aux restrictions et qualifications physiques que l'on retrouve dans la *Loi sur le pilotage* et le *Règlement général de pilotage*, or le bassin de candidats actuel est constitué principalement d'hommes de race blanche. Ainsi, les femmes ne constituent que 3 % de l'effectif de pilotes.

Espaces de travail sécuritaires

L'APGL a en place différentes directives et a mis en œuvre des pratiques visant à assurer un milieu de travail sain, où les employés peuvent s'attendre à se sentir en sécurité et à profiter d'un environnement de travail sécuritaire au plan physique et émotionnel, à se sentir respectés, reconnus pour leur travail, et qui offre un sentiment d'appartenance. À l'automne 2020, l'APGL a entrepris un sondage sur l'engagement du personnel dans le but de mesurer l'efficacité des pratiques actuelles et identifier les problèmes qu'il faudra régler. Un plan d'action sera élaboré au premier trimestre de 2021 et mis en œuvre tout au long de 2021 et 2022.

Lutte contre les changements climatiques

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

Développement durable et écologisation des activités du gouvernement

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

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

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

Renforcement de la classe moyenne

En qualité de partenaire important du commerce maritime, l'APGL aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés étrangers, ce qui favorise la croissance économique et aide les Canadiens de la classe moyenne à avoir accès aux produits étrangers à moindre coût. De 75 % à 85 % des services de pilotage sont liés à l'importation et à l'exportation de marchandises sur les marchés étrangers.

Relations avec les autochtones et Marche de la réconciliation

L'APGL est déterminée à mieux apprécier la culture autochtone. Comme de nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs, l'APGL demeure respectueuse des impacts de la navigation sur ces communautés.

Placer le Canada en position favorable pour assurer sa réussite dans un monde incertain

L'APGL est déterminée à soutenir les entreprises canadiennes en offrant des services de pilotage fiables et souples, afin de leur faciliter la recherche de nouvelles possibilités de commerce.

K. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Circonscription de Cornwall

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

Circonscription internationale n° 1

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

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

Circonscription internationale du lac Ontario

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

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

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

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

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

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

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

Circonscription internationale n° 3

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

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

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

Port de Churchill

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

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

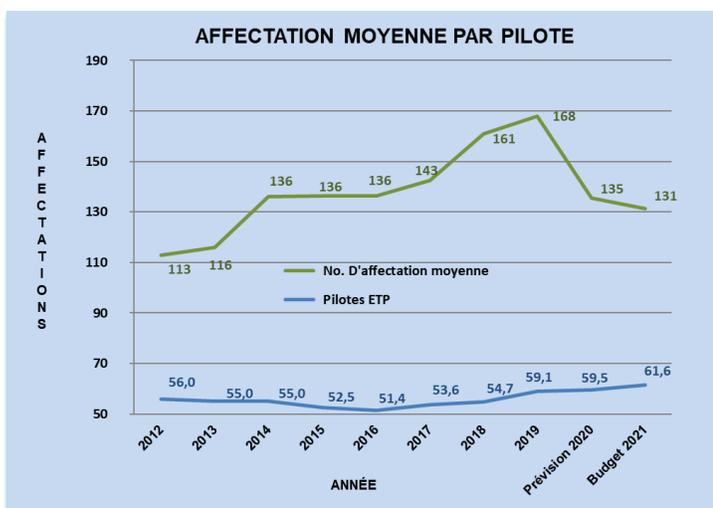
K.1 CAPACITÉ DE PILOTAGE

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

Avec la nouvelle réalité de la COVID-19 en 2020, la demande de pilotage a diminué de 14,3 % par rapport aux prévisions initiales pour 2020 et de 18,9 % par rapport à 2019.

La capacité à prévoir raisonnablement le volume de trafic est essentielle, considérant que l'APGL joue un rôle primordial dans le transport des marchandises dans la région des Grands Lacs. Des consultations préliminaires avec l'industrie portent à croire que le nombre d'affectations en 2021 sera semblable à ce que l'on a connu en 2020. Avec l'incertitude liée à la COVID-19, il est extrêmement difficile de prévoir le trafic au-delà d'un an. Pour le moment, la meilleure estimation que l'on puisse faire pour le reste de la période de planification est de présumer un volume semblable à 2021.

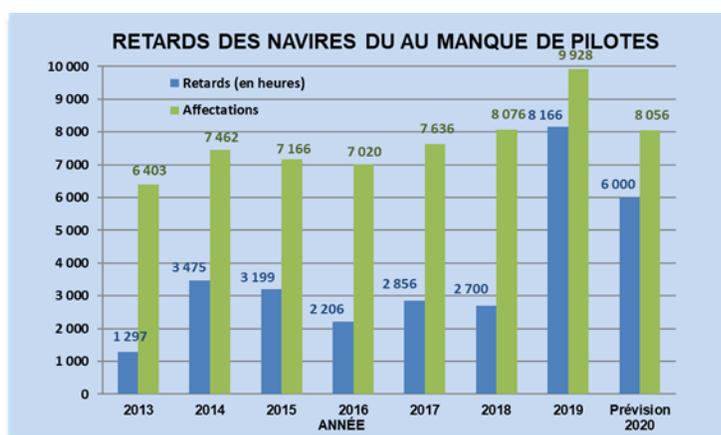
Bien que le nombre d'affectations par pilote devrait être maximisé, l'APGL doit s'assurer que ce nombre demeure raisonnable, sinon il y a risque de fatigue des pilotes et de préoccupations quant à la sécurité. Depuis 2014, le nombre d'affectations a toujours dépassé le nombre prévu. Au lieu d'une moyenne de 110/120 affectations, que l'on considère raisonnable, la charge de travail annuelle des pilotes a augmenté en moyenne à 135/143 affectations, et a même atteint 168 en 2019. C'est un bond appréciable, si on compare aux 116 affectations que l'on enregistrait en 2013. Il est à noter que ces chiffres ne comprennent pas le travail d'hiver.



Le nombre d'affectations prévu en 2020 étant inférieur à celui de 2019, on s'attend à ce que la charge de travail passe à 135 affectations par pilote. Les augmentations imprévues de trafic au cours des dernières années ont été prises en charge avec un effectif moyen de 55 pilotes ETP (équivalent temps plein), soit le même effectif que lorsque le nombre annuel moyen d'affectations était de 6 400.

Avec le trafic prévu et l'augmentation du nombre de pilotes, le nombre moyen d'affectations par pilote devrait baisser à 131 en 2021 puis s'améliorer au cours de la période de planification pour atteindre 110/120, ce qui est conforme à l'objectif de l'APGL. L'augmentation prévue du nombre de pilotes est essentielle au maintien de l'excellence en termes d'affectations sans incident, à l'amélioration du service afin de soutenir la croissance économique au Canada, et à l'élimination de la fatigue chez les pilotes.

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



L'APGL enregistre les heures de retard à partir du moment où un navire est retardé pour une raison ou une autre. Le tableau ci-contre indique que le nombre d'heures de retard aux navires en raison du manque de pilotes a augmenté depuis 2014. 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'APGL s'attend à ce que les retards en 2020 soient moindres que ce l'on a connu en 2019, et ce pour les raisons suivantes : 1) la diminution du nombre d'affectations en 2020, 2) le service sera assuré par un nombre légèrement supérieur de pilotes (59,5 ETP en 2020 comparativement à 59,1 en 2019, 3) l'APGL n'a pas connu de conditions de glaces extrêmes comme au début de la saison de navigation 2019, et 4) il n'y a pas eu de répercussions négatives sur la navigation en raison des niveaux d'eau élevés comme en 2019. Avec l'augmentation du nombre de pilotes, l'APGL vise à réduire continuellement le nombre d'heures de retard durant la période de planification et à revenir aux chiffres raisonnables que l'on a connus en 2013 et les années antérieures. Comme elle prévoit avoir entre 70 et 75 pilotes ETP au terme de la période de planification, ce qui aurait pour résultat une moyenne de 110/120 affectations par pilote, il est raisonnable de croire que les retards aux navires diminueront comme prévu.

K.2 FORMATION DES PILOTES

Formation annuelle

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

L'APGL organise également une formation annuelle sur les Unités portables d'aide au pilotage et autres besoins spécifiques. En 2020, la formation comprend la gestion de la fatigue chez les pilotes. Cette même formation sera donnée aux répartiteurs en 2021.

Formation des apprentis

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

Circonscription	Durée de la formation
Circonscription de Cornwall	12 à 18 mois
Circonscription internationale n° 1	6 à 12 mois
Circonscription du lac Ontario	6 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'APGL 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 maritime et de la Chambre de commerce maritime, tandis que les intérêts des pilotes sont sous la responsabilité des quatre corporations de pilotes, représentées par la Guilde de la marine marchande du Canada, et 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 les fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada, et des organismes centraux.

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

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

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- la *St. Lawrence Seaway Development Corporation* (États-Unis);
- Le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- les organismes de pilotage des États-Unis;
- les autorités portuaires canadiennes dans la région de Grands Lacs;
- les havres et ports dans la région dont l'APGL est chargée;

- les groupes environnementalistes;
- les plaisanciers;
- les simples citoyens qui résident dans la région dont l'APGL est chargée.

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

Au cours d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime et la Chambre de commerce maritime pour discuter des sujets d'actualité, des préoccupations communes et des propositions de modifications tarifaires. On discute également des questions opérationnelles tout au long de la saison de navigation. En préparation de l'ouverture et de la fermeture d'une saison 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'APGL tient une réunion officielle avec les présidents des corporations au début de chaque saison de navigation. Cette réunion n'a toutefois pas eu lieu cette année en raison de la COVID-19 mais des réunions par téléconférence se tiennent chaque mois. Les communications avec les représentants syndicaux s'échelonnent sur toute la saison de navigation pour discuter des règles de travail et d'autres questions de relations de travail.

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

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

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

L. NOMBRE DE PILOTES

<i>EFFECTIF TOTAL PRÉVU</i>						
	PRÉVISION 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025
<i>Pilotes</i>						
Début de l'année	57	57	63	66	68	71
Retraites/départs	(3)	(4)	(6)	(5)	(4)	(1)
Mutations	(2)	(1)	0	0	0	0
Brevets livrés	5	11	9	7	7	5
Fin de l'année	57	63	66	68	71	75
<i>Apprentis-pilotes</i>						
Début de l'année	6	10	8	6	7	5
Brevets livrés	(5)	(11)	(9)	(7)	(7)	(5)
Congédiements	(2)	0	0	0	0	0
Mutations	2	0	0	0	0	0
Embauches	9	9	7	8	5	3
Fin de l'année	10	8	6	7	5	3
<i>Pilotes à temps-partiel</i>						
Début de l'année	7	8	5	11	8	6
Contrats terminés	(1)	(3)	(1)	(3)	(2)	(2)
Nouveaux contrats	2	0	7	0	0	0
Fin de l'année	8	5	11	8	6	4

M. COVID-19

Répercussions sur les affaires en 2020

La pandémie de COVID-19 a causé à l'APGL de nombreuses difficultés en 2020, en termes de sécurité du personnel, de continuité des activités et de répercussions néfastes sur les finances. Elle a rapidement réagi à cette nouvelle réalité et a traversé avec succès la première vague en gardant ses pilotes et autres employés à l'abri du virus et en poursuivant ses opérations sans interruption.

Continuité des activités et sécurité du personnel

L'APGL, un fournisseur de services essentiels dans le transport des marchandises destinées à la population canadienne, a assuré un service continu depuis le début de la saison de navigation en mars 2020. Elle a travaillé en collaboration avec différents ministères et agences gouvernementales ainsi qu'avec d'autres intervenants de l'industrie de manière à assurer la continuité de ses activités et la sécurité de ses employés et des membres d'équipage. Elle a fourni aux pilotes l'équipement de protection individuelle requis et mis en œuvre les protocoles d'hygiène et de sécurité nécessaires pour réduire le risque qu'ils contractent le virus ou le propagent aux membres d'équipage des navires dans l'exercice de leurs fonctions de pilotage dans les eaux canadiennes et américaines. Étant donné que les pilotes de l'APGL doivent se rendre aux États-Unis pour embarquer à bord de navires, la propagation croissante du virus aux États-Unis fait l'objet d'une surveillance continue dans le but d'assurer leur sécurité et celle de leur famille. L'APGL a également travaillé avec ses homologues de l'Agence des services frontaliers du Canada pour assurer que les pilotes parviennent à leur destination aux États-Unis, de manière à pouvoir monter à bord des navires et éviter les retards à la navigation. L'APGL a également travaillé avec ses fournisseurs de transport terrestre et opérateurs de bateaux-pilotes pour assurer que les protocoles visant à protéger les pilotes et apprentis-pilotes étaient en place et respectés.

En outre, les protocoles de prévention et la distanciation sociale, notamment le télétravail, ont permis de garantir un lieu de travail sécuritaire aux répartiteurs et employés de bureau qui doivent répondre aux besoins opérationnels de façon à prévenir toute interruption. Un affichage bien visible a été mis en place au siège social de l'APGL à Cornwall, les visiteurs sont surveillés et limités au minimum possible, et la plupart des réunions se tiennent par téléconférence.

Répercussions sur le trafic

L'industrie des croisières a été complètement absente en 2020 en raison de la COVID-19 et on s'attend à ce qu'elle prenne plusieurs années à se remettre. La pandémie a également provoqué une baisse de la demande de produits pétroliers mais la demande pour les céréales canadiennes a augmenté considérablement car des pays se constituent des réserves pendant la pandémie. Se fondant sur les discussions avec l'industrie, l'APGL prévoit 8 056 affectations de pilotage durant la saison de navigation 2020, soit une diminution de 18,9 % par rapport à 2019.

Autres répercussions sur les opérations

En 2020, l'APGL avait amorcé un processus d'achat visant le remplacement des Unités portables d'aide au pilotage des pilotes à temps pour le début de la saison de navigation 2021. La pandémie de COVID-19 a toutefois eu des répercussions sur les opérations, qui ont fait que les pilotes n'ont pas été en mesure d'effectuer les tests nécessaires, et que l'APGL a subi une réduction importante de ses revenus due à la baisse de trafic. Après une évaluation prudente de la situation, il a été établi que la vie des Unités portables d'aide au pilotage actuelles pouvait être prolongée et l'APGL a décidé de reporter l'achat de nouvelles unités à temps pour le début de la saison de navigation 2022.

Au cours de l'hiver 2020, l'APGL a lancé sa formation sur la gestion de la fatigue avec l'intention de donner cette formation à tous les pilotes avant le début de la saison de navigation. Toutefois, en raison de la pandémie, uniquement la moitié environ des pilotes ont reçu la formation. On s'attend à ce que le reste des pilotes pourront suivre cette formation avant le début de la saison de navigation 2021.

Répercussions financières

En ce qui concerne ses finances, l'APGL prévoit maintenant un excédent de 0,5 M\$, alors que 2,3 M\$ avaient initialement été inscrits au budget. Cette réduction est attribuable en partie à une baisse anticipée de 14,3 % du nombre d'affectations par rapport à ce qui était initialement prévu au budget, et ce, en raison de la baisse du commerce causée par la pandémie.

Répercussions sur les ressources humaines

En qualité de société d'État et vu qu'elle fournit des services essentiels, l'APGL n'a prévu aucune mise à pied pour compenser ses pertes de revenus dues à la COVID-19.

Répercussions sur les affaires en 2021

Continuité des activités et sécurité des employés

La continuité des activités de l'APGL pourrait être en péril si un nombre important de pilotes venait à contracter le virus puisqu'elle ne serait plus en mesure de maintenir les ressources suffisantes pour répondre à la demande normale de services de pilotage. De plus, si une deuxième vague de la pandémie entraînait des mesures de confinement radicales pour réduire la propagation du virus au Canada, des décisions gouvernementales comme la fermeture de la frontière canado-américaine aux pilotes maritimes, des travailleurs essentiels pour le transport des marchandises, provoquerait l'incapacité de l'APGL à fournir les services de pilotage puisqu'elle n'a pas la structure nécessaire pour faciliter les transferts de pilotes postés aux États-Unis.

Le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs sont en grande partie des eaux internationales et l'APGL y partage les services de pilotage avec les associations de pilotage américaines. En vertu du protocole d'entente entre l'APGL et la Garde côtière des États-Unis, l'infrastructure opérationnelle existante oblige les pilotes canadiens à embarquer à bord de navires à partir de différentes stations aux États-Unis. Or l'APGL n'est pas structurée de manière à permettre l'embarquement des pilotes directement à partir du Canada, une fermeture de la frontière poserait donc des risques inhérents et résiduels très élevés pour la continuité des activités.

L'APGL devra élaborer des plans de continuité des activités en collaboration avec la Garde côtière des États-Unis afin d'étudier la faisabilité de trouver des points de changement de pilote acceptables aux deux pays si la frontière venait à être fermée aux travailleurs essentiels. L'APGL devrait également rechercher des opérateurs de bateaux-pilotes du côté canadien.

Répercussions sur le trafic

L'incertitude entourant la COVID-19 au-delà de 2020, en particulier si on considère l'inquiétude croissante aux États-Unis, vient aggraver la nature imprévisible du trafic sur les Grands Lacs pour la saison de navigation 2021 et les saisons ultérieures. Pour le moment, l'APGL présume que le volume de trafic en 2021 et au-delà sera semblable à ce qui est présentement prévu pour 2020.

Répercussions sur les finances et les emprunts

Si le volume de trafic diminue de façon importante en 2021 par rapport à ce que l'on enregistre en 2020, la perte substantielle de revenus provoquera une incapacité encore plus grande de l'APGL de parvenir à l'autonomie financière et pourrait entraîner des risques additionnels de flux de trésorerie puisqu'elle pourrait manquer de liquidité pour répondre à ses obligations financières futures.

L'APGL demande l'autorisation du gouverneur en conseil d'augmenter sa limite légale d'emprunt à 12 M\$ dans le but de fixer un montant de 10 M\$ à titre d'emprunt à court terme qui pourrait être nécessaire pour assurer la continuité de ses activités. Compte tenu de la pandémie de COVID-19, qui a provoqué une baisse importante de la demande de services de pilotage (environ 18 % en date de juillet 2020), et dont les répercussions sur le reste de l'année, à fortiori sur la saison de navigation 2021, demeurent inconnues pour le moment, l'APGL a besoin d'un pouvoir d'emprunt à court terme suffisant pour lui permettre de répondre à ses obligations financières et poursuivre ses activités.