



# Mission

Nous offrons de manière proactive des services de pilotage maritime de qualité, en collaborant avec nos intervenants, en tirant parti de la technologie et en recrutant des pilotes et du personnel compétents.

# Vision

Un chef de file dans la prestation de services de pilotage maritime qui assure le transport des marchandises de manière sûre, efficace, durable et fiable dans la région des Grands Lacs.

Faits saillants	006
Message du président du conseil d'administration et de la directrice générale	008
À propos de l'APGL	010
Examen des activités	024
Gouvernance	047
Rapport de gestion	050
États financiers	064



# Valeurs

L'APGL a défini les valeurs suivantes dans le cadre du récent processus de planification stratégique :

## **Excellence du service**

Nous nous engageons à être une organisation souple, qui offre des services sûrs et de haute qualité à nos intervenants.

## **Axé sur les solutions**

Nous sommes collaboratifs et transparents pour relever les opportunités et les défis afin de créer de la valeur pour nos intervenants.

## **Prendre soin de notre personnel**

Nous sommes une organisation diversifiée, inclusive et qui crée des possibilités de croissance professionnelle pour nos employés.

## **Prendre soin de l'environnement**

Nous sommes une organisation qui valorise et s'efforce de respecter l'environnement.



# Nous célébrons le passage du temps et des navires

L'Administration de pilotage des Grands Lacs, une société d'État fondée en 1972 à la suite de l'introduction de la *Loi sur le pilotage*, sert l'intérêt public en déployant avec rigueur des services de pilotage complets et de premier ordre. Nous sommes responsables de la gestion et de l'offre de services de pilotage maritime et de services connexes dans la région des Grands Lacs, un territoire qui représente une superficie de quelque 250 000 km<sup>2</sup> d'eaux navigables. Notre mandat comprend les activités de pilotage, la formation et l'application de règlements de pilotage dans notre zone d'intervention.

L'APGL fournit des services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans les Grands Lacs et sur la Voie maritime du Saint-Laurent. La libre circulation des échanges commerciaux sur cette route maritime vitale en dépend.

En 2022, l'APGL a fait face à un volume de trafic accru, à des conditions environnementales variables, à des contraintes constantes liées à la COVID-19 et au défi permanent de recruter des pilotes. Grâce au dévouement de toute l'équipe et à une collaboration étroite avec les principaux intervenants, l'organisation a continué à fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et exempts d'incidents à 99,9 %. La situation financière de l'APGL s'est également améliorée, ce qui lui a permis de respecter le mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi, de planifier l'amélioration des infrastructures et de constituer une réserve financière pour faire face aux défis futurs imprévus.

Cette transition vers des fondations plus solides survient à un moment opportun, puisque l'APGL célèbre les 50 ans de sa création. Ce jalon constitue également une occasion de réfléchir au temps qui passe et aux milliers de navires qui ont été manœuvrés par nos pilotes, ainsi que d'exprimer notre gratitude à nos employés, à nos clients, à nos partenaires et aux communautés que nous desservons pour les efforts qu'ils ont déployés. Et, ce qui est peut-être plus important encore, de nous tourner vers les prochaines décennies de possibilités.

# Faits saillants

---

9 315  
affectations

**Saison de navigation**

14 % de plus qu'en 2021

73 affectations durant l'hiver

66,5  
pilotes  
équivalents  
temps plein

4 % de plus qu'en 2021

(64 pilotes équivalents  
temps plein en 2021)

286  
jours de  
navigation

1 jour de plus qu'en 2021

Total des  
produits :  
46,0 M \$

99,9 %  
d'affectations  
sans incident

0 incident majeur

14 incidents mineurs

# 2022 en un coup d'œil

## Indicateurs financiers clés

(en millions de dollars canadiens)

	2022	2021	2020	2019	2018
Produits	46,0	45,0	38,2	40,5	35,4
Coûts d'exploitation directs	38,7	32,6	34,8	37,8	31,6
Marge sur coûts variables	7,3	12,4	3,4	2,7	3,8
Autres charges d'exploitation	2,3	2,1	2,1	1,9	1,8
Charges administratives	2,9	2,4	2,1	2,0	1,7
Autres éléments du résultat global	0,1	0,0	(0,2)	(0,1)	0,0
<b>Excédent net (déficit)</b>	<b>2,2</b>	<b>7,9</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>0,3</b>

## Statistiques d'exploitation clés

Affectations – saison de navigation	9 315	8 179	9 061	9 928	8 798
Affectations – hiver	73	113	229	165	-
Nombre total d'affectations	9 388	8 292	9 290	10 093	8 798
% d'affectations sans incident (ensemble des affectations)	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %	99,9 %
Coût par affectation, incluant les affectations durant l'hiver	4 662 \$	4 477 \$	4 224 \$	4 135 \$	3 972 \$
Heures de retard aux navires attribuées à un manque de pilotes	3 802	3 924	5 673	8 166	6 850
Employés en équivalent temps plein au cours de la période					
Pilotes	66,5	64,0	60,1	59,1	54,7
Apprentis-pilotes	3,6	7,4	7,2	8,2	8,2
Répartiteurs	9,5	9,5	9,5	9,0	9,0
Personnel administratif	14,5	14,5	12,5	11,5	10,5
<b>Total</b>	<b>94,1</b>	<b>95,4</b>	<b>89,3</b>	<b>87,8</b>	<b>82,4</b>

# Message

## du président du conseil d'administration et de la directrice générale

---

Au nom du conseil d'administration et de la direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), nous avons le plaisir de vous présenter, en vertu de l'article 150 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, notre rapport annuel de 2022.

La décision favorable de l'Office des transports du Canada (OTC) au sujet des avis d'opposition de la Fédération maritime du Canada aux redevances de pilotage de l'APGL en 2021 a permis à celle-ci de réaliser son mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi.

Malgré les défis opérationnels liés à la relève des pilotes, à l'évolution du trafic et à l'augmentation du volume des affectations, la décision de l'OTC a ouvert la voie à une réorientation vers une planification stratégique à plus long terme. Il est important de noter, surtout au moment où nous célébrons les 50 ans de notre création, que cette décision, associée à l'augmentation des produits et à une réserve financière positive, nous fournit les ressources nécessaires pour investir dans les améliorations indispensables aux infrastructures opérationnelles essentielles et pour faire face aux imprévus.

### Autonomie financière

Le mandat confié à l'APGL par le gouvernement exige qu'elle équilibre deux objectifs : faire preuve d'autonomie financière et, en même temps, faciliter la circulation du trafic de manière à limiter le plus possible les retards de navires dans la région des Grands Lacs. Comme la pénurie de pilotes nécessaires pour répondre à la demande de nos services avait des répercussions financières sur l'APGL et n'était pas viable, nous avons mis en œuvre, en 2020, une nouvelle méthode de recouvrement des coûts, décision qui a donné lieu à une objection de la part de la Fédération maritime du Canada.

La décision favorable à l'APGL de l'Office des transports du Canada en 2021 nous a permis de comptabiliser ces produits et d'aborder l'année 2022 sur une base plus solide. Grâce à cette décision (et aux produits provenant des activités en cours), nous avons été en mesure de sortir d'un déficit cumulé de 2,8 millions \$ en 2020 et de constituer une réserve appropriée. Nous utiliserons celle-ci

pour investir dans les actifs de l'organisation, atténuer les répercussions des incertitudes potentielles dans l'économie canadienne et mondiale, réduire le risque de volatilité dans le trafic maritime et financer l'incidence des pénuries de main-d'œuvre.

### COVID-19

L'APGL est un fournisseur d'un service essentiel de circulation des marchandises pour la population canadienne et a continué à fonctionner sans interruption pendant la troisième année de la pandémie. En 2022, nous avons poursuivi notre étroite collaboration avec les ministères et organismes fédéraux et provinciaux ainsi qu'avec les intervenants de l'industrie afin d'assurer la continuité des activités et la sécurité de nos employés et des membres d'équipage.

Tout au long de l'année, nous avons maintenu nos protocoles préventifs et nos mesures de distanciation physique, y compris le travail à partir de la maison, afin de garantir un milieu de travail sécuritaire pour les répartiteurs et le personnel de bureau qui soutiennent nos besoins opérationnels de manière ininterrompue. Pour protéger nos employés, leurs familles et l'industrie canadienne du transport maritime, nous avons déployé avec succès des initiatives de promotion du vaccin, si bien qu'à la mi-novembre 2021, 99 % des employés de bureau et 100 % des pilotes étaient entièrement vaccinés. En juin 2022, conformément aux orientations du gouvernement fédéral, nous avons suspendu notre politique de vaccination obligatoire.

### Activités

Notre principal objectif opérationnel consiste toujours à fournir des services de pilotage sécuritaires. Nous sommes heureux d'annoncer qu'en 2022, nous avons atteint un taux d'affectations sans incident de 99,9 %.

Dans nos activités quotidiennes, notre objectif est de trouver un équilibre entre la demande de services de pilotage sécuritaires et efficaces et l'offre de ressources disponibles. En 2022, l'APGL a enregistré 9 315 affectations de pilotage (excluant les affectations durant l'hiver), ce qui représente une augmentation de 14 % par rapport à 2021. Les affectations par pilote (la mesure de la charge de travail) ont augmenté de 9,6 %, ce qui s'est traduit par 140 affectations par pilote comparativement à 128 en 2021.





Le nombre d'heures de retard des navires attribuables à la pénurie de pilotes pendant la saison de navigation a diminué de 3 % par rapport à 2021, pour passer à 3 802 heures en 2022. Bien que ce chiffre demeure élevé, l'APGL est heureuse de signaler qu'elle est parvenue à une réduction même si les affectations étaient en hausse, et ce, malgré son effectif limité de pilotes. Afin de nous assurer de disposer d'un effectif adéquat de pilotes pour répondre à la demande et réaliser des gains d'efficacité, notre objectif demeure un nombre plus convenable de 115 à 120 affectations par pilote, ce qui devrait réduire les retards et les coûts de pilotage étant donné que les affectations effectuées en heures supplémentaires seront réduites au minimum.

Historiquement, l'APGL a pu compter sur un effectif stable de pilotes avec un taux de rotation minimal. Toutefois, comme d'autres intervenants de l'industrie du transport maritime, elle a connu récemment des problèmes de pénurie de main-d'œuvre attribuables au vieillissement des pilotes et à l'expansion de l'industrie. Le niveau élevé de départs à la retraite chez les pilotes depuis 2015 (une tendance persistante) a obligé l'APGL à accorder un niveau de priorité élevé à la planification de la relève et au recrutement de pilotes. Cet enjeu a des répercussions sur nos activités, alors que nous devons trouver l'équilibre entre la demande prévue de services de pilotage dans la région des Grands Lacs et le nombre de pilotes disponibles. Financièrement, nous devons être en mesure de prévoir les revenus afin de maîtriser efficacement les coûts.

En 2022, l'APGL a fourni des services de pilotage en ayant recours à 66,5 pilotes équivalents temps plein (ETP) (65 pilotes à temps plein et 3 pilotes à temps partiel comptés comme 0,5 ETP) et, à la fin de 2022, elle comptait 5 apprentis-pilotes en formation. Toutefois, pour répondre à la demande prévue de services de pilotage à court et à moyen terme tout en limitant le plus possible les retards et en maîtrisant les coûts, l'APGL prévoit accroître son effectif de pilotes d'environ 15 % à 20 % d'ici 2027.

### **Relève des postes de gestion clés**

L'APGL connaît des changements au niveau de la haute direction de l'organisation, notamment l'intégration d'un nouveau directeur des finances à la fin de 2022, le recrutement d'un nouveau directeur général ou d'une nouvelle directrice générale, compte tenu du départ prochain de l'actuelle titulaire du poste, et le départ à la retraite prévu du directeur aux opérations au cours des prochaines années. L'APGL poursuivra ses efforts pour recruter et intégrer stratégiquement des personnes compétentes à ces postes clés afin d'assurer la continuité des activités et de limiter le plus possible les perturbations opérationnelles.

### **Nominations**

Nous sommes ravis d'annoncer que, le 20 juin 2022, la gouverneure en conseil du Canada, sur la recommandation du ministre des Transports, a nommé deux nouveaux membres du conseil d'administration, John St. Marseille et Oksana Exell, pour un mandat de trois ans se terminant le 19 juin 2025. Elle a également renouvelé le mandat de Julie Mills, de Vered Kaminker et de Josée-Christine Boilard pour une période de quatre ans se terminant le 19 juin 2026.

### **Regard sur l'avenir**

En songeant aux services de pilotage sécuritaires et efficaces que nous avons fournis au cours des 50 dernières années (et qui ont contribué à alimenter l'économie du Canada), nous envisageons l'avenir avec confiance, animés d'une détermination inébranlable.

**Captain James Pound**

Président du conseil d'administration

**Michèle Bergevin**

Directrice générale



# À propos de l'APGL

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) est responsable de la gestion et de la fourniture de services de pilotage maritime et de services connexes dans toutes les eaux canadiennes des provinces de l'Ontario et du Manitoba et au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert, près de Montréal, au Québec. L'APGL est l'une des quatre administrations de ce type au Canada, les trois autres s'occupant des régions de l'Atlantique, des Laurentides et du Pacifique.

L'APGL a été créée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage* ; elle a été constituée en société à participation limitée en mai de cette même année et a ainsi poursuivi ses activités jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 1998. L'APGL a ensuite été établie à titre de société d'État indépendante en vertu de la *Loi maritime du Canada*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998.

Au nom du gouvernement du Canada, l'APGL fournit des services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans la région des Grands Lacs et au port de Churchill, au Manitoba, et elle assure l'administration et la surveillance d'un programme intégral de certificats de pilotage pour tous les navires canadiens qui naviguent sur les Grands Lacs.

La sécurité étant notre principale priorité, nous assumons pleinement notre rôle de chef de file en matière de protection de la navigation, du personnel maritime, de l'environnement et du public.

# Mandat

---

L'APGL a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, à des fins de sécurité, un service de pilotage efficace dans la région qui est sous sa responsabilité.

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 essentiel 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 matières premières et les produits finis livrés par les navires chaque année à destination et en provenance de la région des Grands Lacs. De plus, l'industrie des croisières dans cette région contribue de plus en plus à l'économie locale en créant des emplois et des possibilités liées au tourisme pour les communautés avoisinantes.

La prestation de services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Des services de pilotage sécuritaires et fiables assurent la circulation des biens et des personnes et engendrent des retombées économiques pour le Canada et les industries qui dépendent de ces transports, lesquels créent des emplois, augmentent les possibilités économiques et élargissent les marchés pour les entreprises canadiennes. Ces services contribuent également à l'atteinte des objectifs environnementaux en assurant le transport sécuritaire des produits de base et des matières dangereuses. Les services de pilotage de l'APGL profitent aux Canadiens et aux Canadiennes en protégeant les écosystèmes marins, une vigoureuse industrie touristique et les infrastructures locales.

L'APGL est une société d'État non mandataire qui figure à l'annexe III, partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Étant donné qu'elle n'est pas admissible à de futurs crédits parlementaires, l'APGL est tenue de fournir des services en fonction du principe d'autonomie financière.

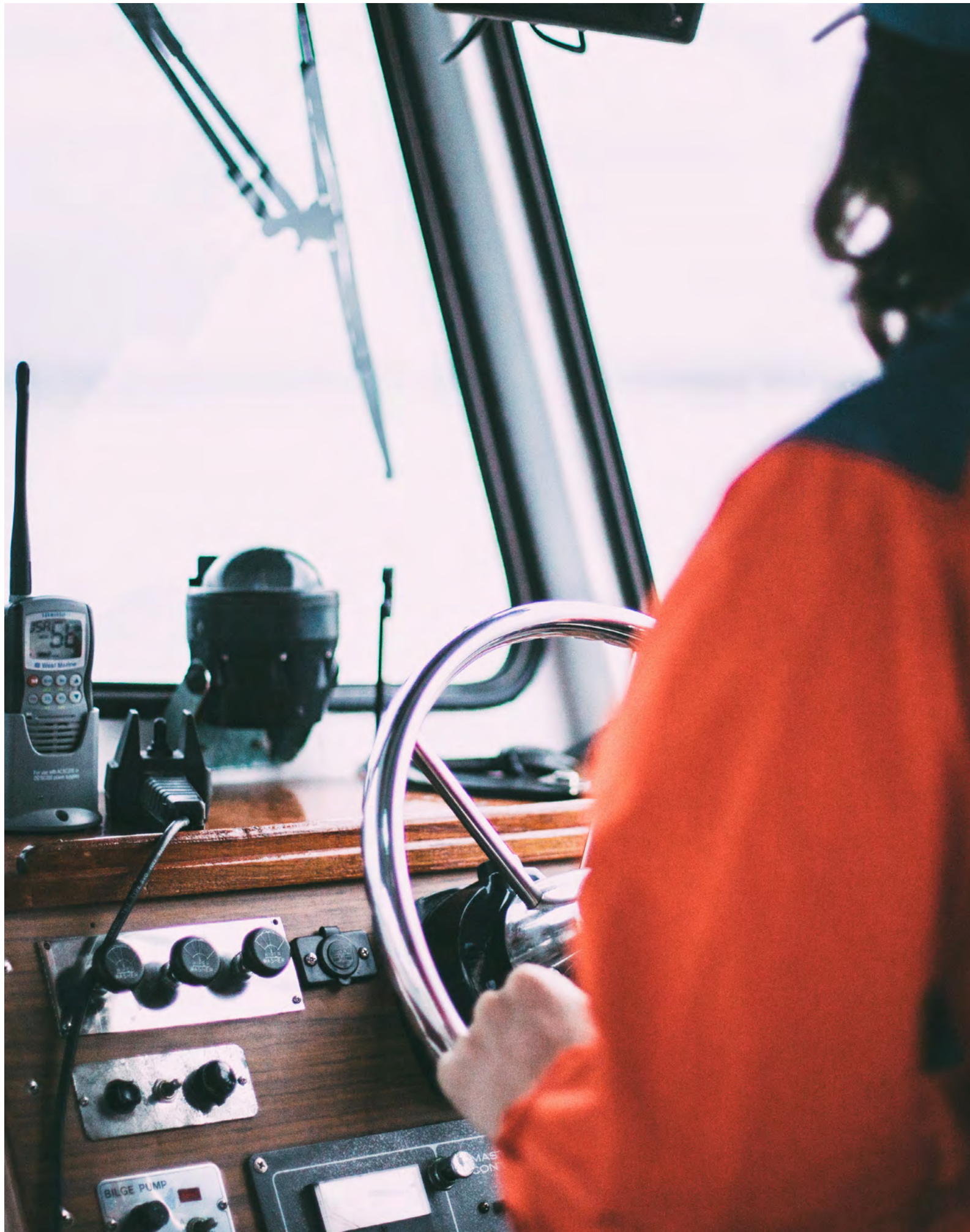
À cet effet, la *Loi sur le pilotage* prévoit que les redevances de pilotage doivent être justes et appropriées et – avec tous revenus d'autres sources – elles doivent permettre à l'APGL de fonctionner de manière financièrement autonome, ce qui inclut posséder une réserve appropriée pour les dépenses et les imprévus futurs.

## Rôle d'intérêt public

L'APGL joue un important 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 de base et des matières dangereuses.

## Plan stratégique

En juin 2022, le conseil d'administration et l'équipe de direction ont lancé un processus visant à élaborer un plan stratégique mis à jour et redessiné pour la période de planification 2023-2027. L'objectif de cet exercice était de mettre à jour et d'améliorer l'infrastructure du plan stratégique de l'APGL afin que l'organisation puisse continuer d'optimiser et d'améliorer l'établissement, l'exploitation et l'administration de services de pilotage sûrs et efficaces dans la région des Grands Lacs. Dans le cadre d'un processus en plusieurs étapes, le Conseil et l'équipe de direction ont travaillé ensemble à l'élaboration des énoncés de vision, de mission et de valeurs actualisés, lesquels guideront notre processus de prise de décision au quotidien.





# Nos activités

---

## Services de pilotage sécuritaires

Avec nos partenaires, nous assurons le passage en toute sécurité de tous les navires qui naviguent sur les lacs, dans les écluses et dans les canaux étroits du réseau des Grands Lacs.

## Redevances de pilotage

Nous établissons des redevances de pilotage qui nous permettent d'être financièrement autonomes et qui, selon nous, sont équitables et raisonnables pour nos clients.

## Formation et certificats de pilotage

L'APGL se charge de l'administration et de la surveillance d'un programme de formation et de certificats de pilotage maritime qui permet aux capitaines et aux officiers canadiens de se conformer aux exigences du *Règlement de pilotage des Grands Lacs* dans le but d'assurer eux-mêmes le passage en toute sécurité des navires canadiens dans les zones de pilotage obligatoire. Dans le cadre des modifications récentes apportées à la *Loi sur le pilotage*, Transports Canada est responsable, depuis juin 2021, de la délivrance, de la suspension et de l'annulation des brevets de pilote et des certificats de pilotage. L'APGL a continué à travailler avec Transports Canada et tous ses intervenants en 2022 pour garantir un transfert harmonieux de cette responsabilité.

## Zones de pilotage

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
- Circonscription internationale du lac Ontario
- Circonscription internationale n° 2
- Circonscription internationale n° 3
- Port de Churchill, Manitoba

Les services de pilotage dans la région des Grands Lacs étant partagés entre les États-Unis et le Canada, l'APGL collabore et se coordonne avec d'autres organismes afin de garantir 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 St. Lawrence Seaway Development Corporation, qui ont la responsabilité d'assurer le fonctionnement des écluses et de maintenir des systèmes de contrôle de la circulation dans la région ;
- La Garde côtière canadienne, qui est responsable des questions de recherche et de sauvetage maritimes, de communication, de navigation et de transport dans les eaux canadiennes, comme les aides à la navigation et le déglacement ;
- La United States Coast Guard, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales. Parce que le Canada partage avec les États-Unis une grande partie de la Voie maritime du Saint-Laurent et des Grands Lacs, les navires qui circulent dans la région peuvent avoir à franchir la frontière internationale plus d'une fois au cours d'un même trajet.

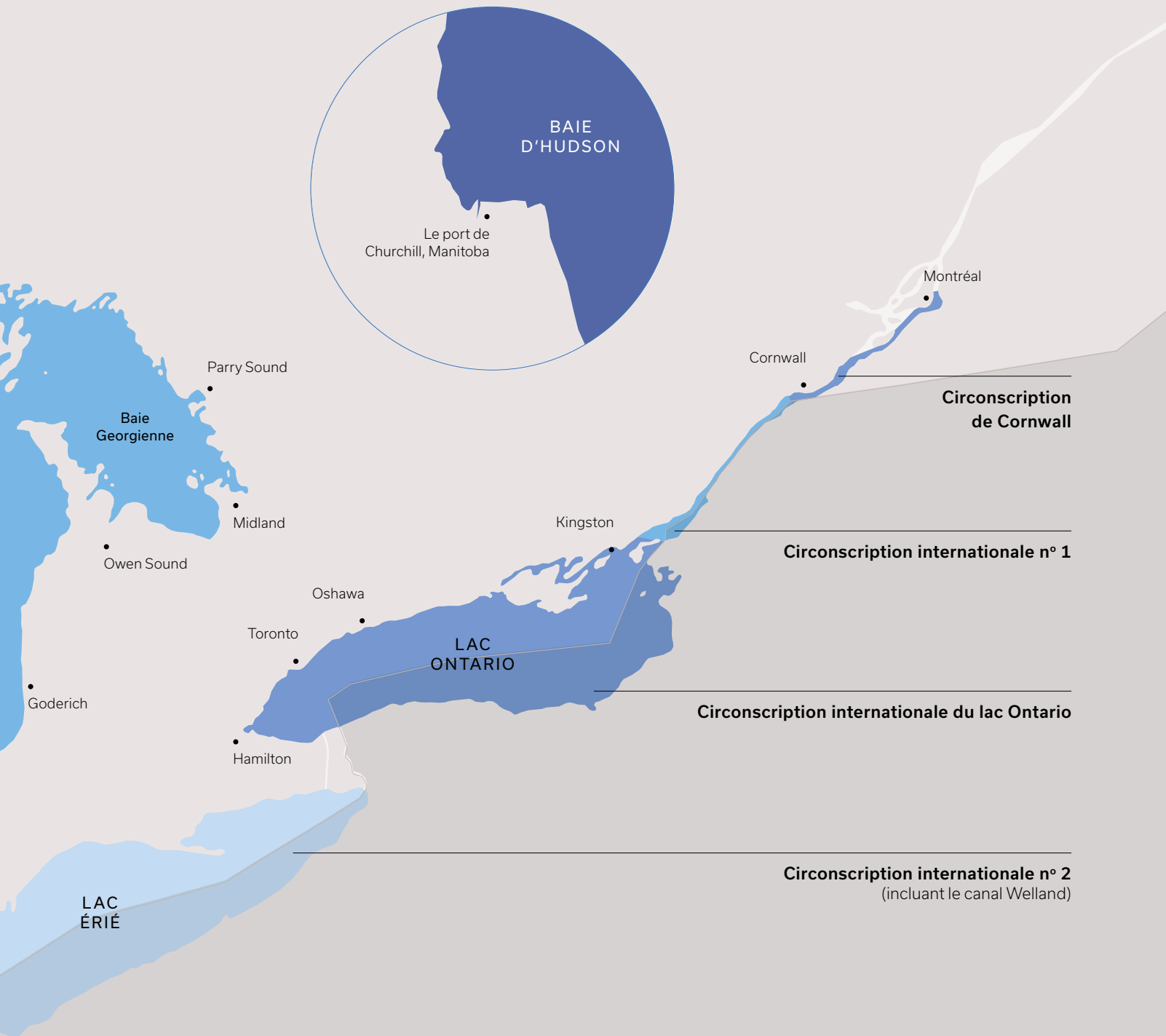


**Circonscription internationale n° 3**  
(incluant les eaux et les ports des lacs Huron,  
Michigan et Supérieur)



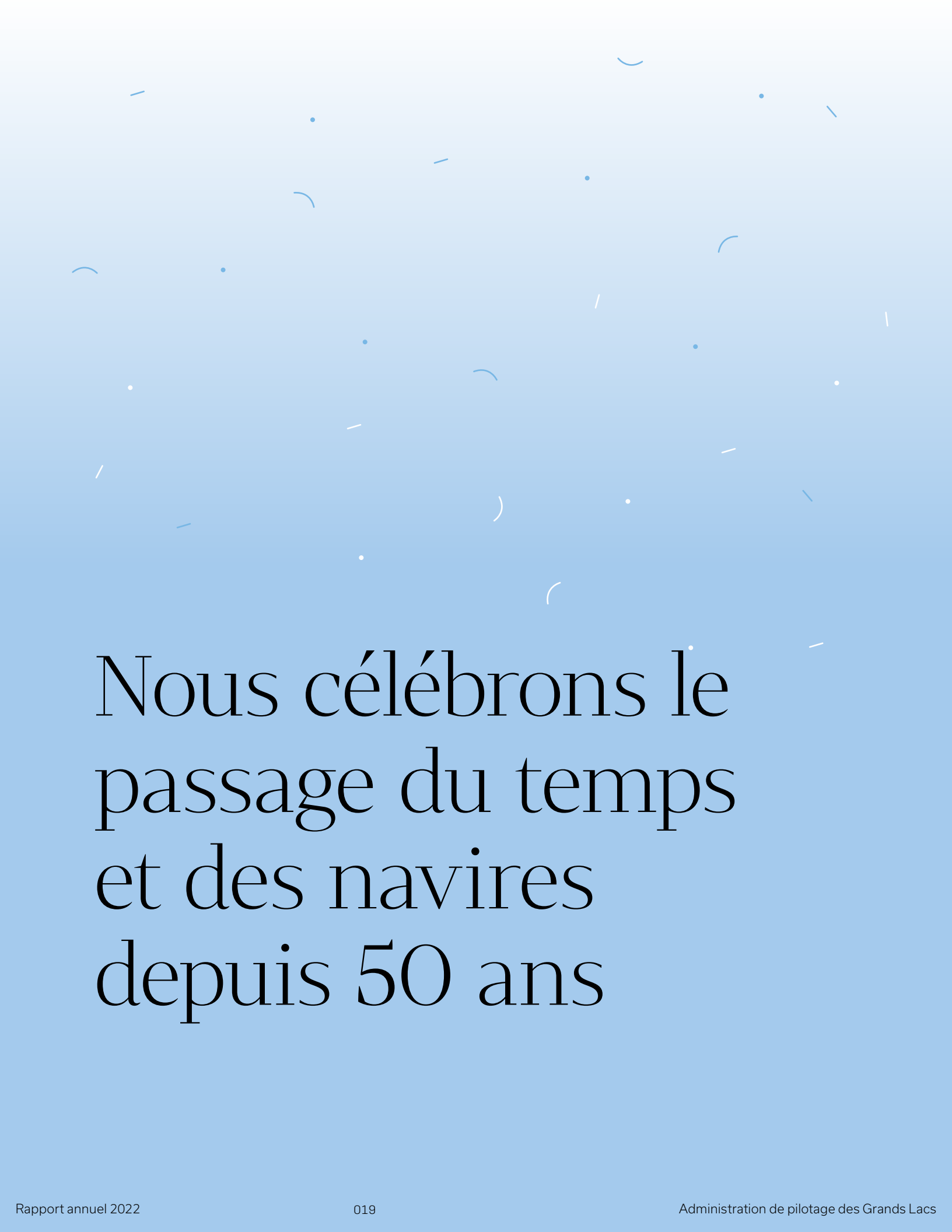


# Zone opérationnelle





NMF



Nous célébrons le  
passage du temps  
et des navires  
depuis 50 ans

# Retour en arrière

---

## 1968

**Résolution de l'Organisation maritime internationale** – L'importance d'employer des pilotes qualifiés à l'approche des ports et dans d'autres zones où des connaissances locales spécialisées sont nécessaires a été officiellement reconnue par l'Organisation maritime internationale (OMI) en 1968, lorsque l'Assemblée de celle-ci a adopté la résolution « Recommandation on Pilotage » (recommandation sur le pilotage). Cette résolution recommandait aux gouvernements de mettre sur pied des services de pilotage là où de tels services seraient susceptibles de s'avérer plus efficaces que d'autres mesures et de définir les navires et les classes de navires pour lesquels le recours à un pilote serait obligatoire.

## 1968

**Commission royale** – Les auteurs du rapport de la Commission royale d'enquête sur le pilotage (le rapport Bernier) ont examiné l'état de la législation sur le pilotage (partie VI de la *Loi sur la marine marchande du Canada*) et des lois connexes, ont analysé le bien-fondé de ces textes et ont recommandé des changements à apporter à la législation pour répondre aux exigences actuelles et futures des services de pilotage.

## 1972

**Loi sur le pilotage** – La *Loi sur le pilotage* est promulguée à la suite du rapport Bernier. Cette loi fournit le cadre législatif pour la création des quatre administrations de pilotage du Canada, à savoir l'Administration de pilotage de l'Atlantique, l'Administration de pilotage des Laurentides, l'**Administration de pilotage des Grands Lacs** et l'Administration de pilotage du Pacifique, ces administrations ayant le mandat d'établir et d'exploiter des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans leurs territoires respectifs.

## 1972

**APGL** – Par suite du nouveau cadre législatif, l'Administration de pilotage des Grands Lacs a été constituée en société à participation limitée en 1972 et est devenue responsable du pilotage dans les eaux canadiennes du Manitoba de l'Ontario, ainsi que dans les eaux du Québec, au sud de l'écluse de Saint-Lambert. Dans les eaux internationales (principalement les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint-Laurent), le pilotage est une responsabilité partagée entre l'Administration de pilotage des Grands Lacs et les associations de pilotes américaines.

## 1998

**Société d'État** – En vertu de la *Loi maritime du Canada* de 1998 et aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL est devenue une société d'État mentionnée à l'annexe III, partie I de cette loi, et n'est plus une société à participation limitée. En outre, les administrations de pilotage ne peuvent plus recevoir de crédits fédéraux et doivent respecter leur mandat d'autonomie financière en recouvrant tous leurs coûts au moyen de redevances imposées à leurs clients.

## 1999

**Office des transports du Canada** – L'Office des transports du Canada, mandaté par les modifications apportées en 1998 à la *Loi sur le pilotage*, a formulé 21 recommandations relatives au pilotage. Ces recommandations portaient sur un vaste éventail de sujets, notamment l'évaluation des risques, les dérogations, les certificats, la formation, les brevets, les consultations et les rapports.

---

## 2016

**Loi sur les transports au Canada** – L'examen de la *Loi sur les transports au Canada* a donné lieu à trois recommandations concernant le pilotage :

- Intégrer les administrations de pilotage ;
- Évaluer le cadre de gouvernance des services de navigation maritime ;
- Revoir les zones de pilotage obligatoire.

## 2016

**Plan de protection des océans** – En novembre 2016, le gouvernement du Canada a annoncé le Plan de protection des océans, lequel vise à améliorer la sécurité maritime et la navigation responsable, à protéger l'environnement, à renforcer les partenariats avec les communautés autochtones et à promouvoir les investissements dans la science afin de favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes. Dans le cadre de cette stratégie nationale, le gouvernement a promis de réviser la *Loi sur le pilotage* afin de soutenir la prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement à l'avenir.

## 2018

**Examen de la Loi sur le pilotage** – Un examen de la *Loi sur le pilotage* effectué en 2018 a donné lieu à 38 recommandations visant à remédier aux lacunes liées à cinq éléments clés de la législation : son but et ses principes, le modèle de gouvernance, la structure de main-d'œuvre, le cadre de sécurité et le processus d'établissement des tarifs.

## 2019

**Réforme de la Loi sur le pilotage** – Des modifications à la *Loi sur le pilotage* sont entrées en vigueur en 2019. Elles incluaient des dispositions sur la main-d'œuvre et la gouvernance, la surveillance et l'application, les redevances de pilotage, ainsi que le règlement et le fonctionnement.

## 2020

**Recouvrement des coûts** – En 2020, l'APGL est passée à un modèle de recouvrement des coûts en vertu des modifications apportées à la *Loi sur le pilotage* et de son mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi.

**Établissement des tarifs** – En juin 2020, les administrations de pilotage peuvent maintenant fixer leurs redevances sans devoir passer par le processus réglementaire du gouvernement fédéral.

## 2021

**Brevets de pilote et certificats de pilotage** – En juin 2021, le pouvoir de délivrer et de suspendre les brevets de pilote et les certificats de pilotage est transféré des administrations de pilotage au ministre des Transports.

# Regard vers l'avenir

---

## Économie maritime

Selon les Nations Unies, 90 % du commerce mondial passe par la voie maritime. L'OCDE prévoit que le transport maritime mondial continuera à croître de 4 % par année de 2020 à 2029, puis de 3,3 % par année de 2030 à 2040.

Le transport maritime aide le Canada à atteindre ses objectifs économiques et fournit des services vitaux aux communautés éloignées et du Nord en leur apportant des marchandises essentielles. Les côtes du Canada sont les plus longues du monde et ses voies navigables constituent l'une de ses ressources les plus importantes. Avec plus de 500 installations portuaires, 800 ports de pêche et 120 ports de plaisance, le transport maritime canadien a permis le mouvement de 150 milliards \$ d'échanges commerciaux en 2022. Le transport maritime et les activités de soutien emploient environ 20 000 personnes au Canada.

Le pilotage maritime est un rouage essentiel du moteur économique qu'est le transport maritime. En montant à bord d'un navire pour le faire naviguer dans les ports, les détroits, les lacs, les rivières et les autres voies navigables, les pilotes maritimes mettent à profit leur expérience de la mer et leurs connaissances supérieures des voies navigables qu'ils desservent pour manœuvrer les navires en toute sécurité jusqu'à leur destination et à partir de celle-ci. Les pilotes canadiens effectuent plus de 50 000 affectations par année, naviguant souvent sur des navires transportant des marchandises précieuses ou potentiellement dangereuses. Ils assurent un service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, tout au long de l'année, dans tous les types de conditions météorologiques.

## Objectifs stratégiques

Pour continuer à jouer un rôle clé dans le transport maritime au Canada à long terme, l'APGL a établi quatre objectifs stratégiques :

- **Être un employeur et un partenaire de choix** : Créer une organisation centrée sur la personne et le client, qui est un employeur et un partenaire de choix dans le secteur maritime.
- **Offrir un service sûr, fiable et novateur** : Faire preuve de proactivité et de souplesse dans la prestation de services de pilotage maritime sûrs, fiables et rentables.
- **Créer de la valeur pour nos intervenants** : Créer de la valeur organisationnelle pour nos intervenants grâce à des processus, des structures, des services et des programmes réceptifs, efficaces et efficients.
- **Approfondir les relations et l'engagement avec l'industrie** : Approfondir et maintenir de solides relations réciproques avec les intervenants afin de renforcer continuellement l'excellence du service et la réputation de l'APGL.

---

## Impératifs opérationnels

L'industrie du transport maritime au Canada compte sur l'APGL pour fournir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces de façon proactive et agile, tout en tenant compte des pratiques de pointe et des innovations du secteur. Pour répondre à ces attentes, l'APGL continuera à améliorer le service à la clientèle et à collaborer avec les intervenants de l'industrie pour élaborer des approches visant à limiter le plus possible les retards évitables dans les services de pilotage. À cette fin, l'APGL continuera à maintenir un niveau de sécurité élevé en ce qui concerne les incidents maritimes, en garantissant un taux de 99,9 % d'affectations sans incident. De plus, elle travaillera avec ses homologues américains pour harmoniser les processus et les pratiques afin d'offrir des services plus homogènes aux intervenants. L'APGL prendra d'autres mesures précises, notamment les suivantes :

- Recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes.
- Réviser et mettre à jour le programme d'assurance de la qualité du pilotage afin de garantir le respect des normes de sécurité les plus strictes.
- Veiller à ce que le programme de formation des apprentis-pilotes tienne compte des tendances actuelles dans le pilotage afin de permettre à l'APGL d'offrir aux futurs pilotes la formation la plus complète et la plus à jour possible.
- Étudier la possibilité d'offrir à ses pilotes un soutien en matière de gestion du stress.
- Limiter le plus possible les retards et améliorer l'efficacité.
- Veiller à ce qu'un nombre suffisant de passages de navires canadiens soient vérifiés pour démontrer que les navires canadiens transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.
- Élaborer des stratégies en matière de redevances de pilotage qui généreront des produits suffisants pour enregistrer des excédents annuels afin de maintenir une réserve financière appropriée.

## Innovation, technologie et durabilité

L'APGL reconnaît que la technologie continuera à évoluer au cours des prochaines décennies, stimulée par divers facteurs comme l'innovation et les progrès récents dans l'industrie du transport maritime. En tant qu'organisation tournée vers l'avenir, nous cherchons de manière proactive des moyens de nous adapter et d'évoluer au rythme de ces changements, en veillant toujours à ce que nos activités demeurent sécuritaires, efficaces et efficientes.

Nous savons, par exemple, que les navires sont de plus en plus gros et de plus en plus nombreux. Nous savons que les voies navigables elles-mêmes sont en constante évolution, ce qui a une incidence sur leur tracé et leur profondeur. Nous savons également que les pressions en faveur du rendement du carburant (et les solutions de rechange) ne feront que s'intensifier. Et que la sécurité sera toujours la priorité la plus importante. Tous ces facteurs influenceront l'innovation.

Les pilotes utilisent des **Unités portables d'aide au pilotage**, une aide au pilotage de pointe qui les assiste dans des conditions de visibilité limitée et d'espaces restreints et leur permet d'accéder à des cartes actualisées.

Dans le cadre de notre engagement envers la durabilité et la carboneutralité, nous commençons à examiner de manière proactive nos pratiques actuelles et à étudier des moyens de réduire notre empreinte carbone. Nous comprenons l'importance de protéger l'environnement pour les générations futures et nous adoptons une approche proactive pour cerner et mettre en œuvre des solutions durables.





# Examen des activités

Cette année a marqué le 50<sup>e</sup> anniversaire de la *Loi sur le pilotage* et de la constitution de l'APGL. Coïncidence opportune, l'année a également été caractérisée par le retour à l'autonomie financière et l'établissement d'une réserve financière. Ce mandat confié par la loi à l'APGL permet également à celle-ci de fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces à l'industrie du transport maritime dans ses zones opérationnelles, aujourd'hui et à l'avenir.

Bien qu'il subsiste de nombreux défis, en particulier la relève des pilotes et la gestion du trafic, l'APGL est bien équipée pour y faire face, ainsi que pour exploiter les nombreuses possibilités qui se présentent dans ce secteur essentiel du transport.



## Légende

S

---

Sécurité de la navigation

F

---

Fiabilité du pilotage

A

---

Autonomie financière

E

---

Efficacité organisationnelle

R

---

Relations de travail harmonieuses

# Principaux indicateurs de rendement



Les indicateurs de rendement stratégique et opérationnel suivants font partie intégrante du processus décisionnel de l'APGL. Pour plus de détails sur le rendement financier, veuillez consulter la section Rapport de gestion.

<b>Indicateurs de rendement stratégique</b>	<b>2022</b>	objectif	c. objectif	2021	c. 2021
<b>Sécurité de la navigation</b>					
Nombre d'incidents maritimes majeurs	<b>0</b>	-	○	0	○
Nombre d'incidents maritimes mineurs	<b>14</b>	-	○	10	○
Pourcentage d'affectations sans incident	<b>99,9 %</b>	99,9 %	●	99,9 %	●
<b>Fiabilité du pilotage</b>					
Nombre d'heures de retard aux navires attribuables au manque de pilotes	<b>3 802</b>	5 000	●	3 924	●
<b>Autonomie financière</b>					
Excédent (en millions de dollars)	<b>2,2 \$</b>	0,5 \$	●	7,9 \$	○
<b>Indicateurs de rendement opérationnel</b>					
<b>Sécurité de la navigation</b>					
Nombre de transits de navires canadiens audités	<b>1 467</b>	1 334	●	1 544	○
Surveillance des titulaires de certificats (validité)	<b>Oui</b>	Oui	●	Oui	●
<b>Fiabilité du pilotage</b>					
Nombre d'apprentis-pilotes recrutés	<b>5</b>	11	●	5	●
Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	<b>3</b>	8	●	8	●
<b>Autonomie financière</b>					
Coût par affectation (saison de navigation)	<b>4 662 \$</b>	4 513 \$	●	4 477 \$	○

- Objectif atteint
- Objectif non atteint
- Non applicable

# Économie et trafic

## Conditions économiques

L'APGL exerce ses activités dans une industrie qui est influencée par un éventail de facteurs volatiles et complexes, y compris les conditions macroéconomiques qui agissent sur l'offre et la demande et le mouvement des marchandises en vrac telles que le grain, le pétrole, l'acier et les marchandises diverses – notre principale source de trafic.

D'autres facteurs sont liés à la structure et à la gestion de l'industrie du transport maritime, et la capacité de l'APGL de prévoir avec précision le trafic dépend de la disponibilité de renseignements ouverts et transparents sur la demande de la part de ses principaux clients. En disposant de renseignements fiables, l'APGL est davantage en mesure de gérer le trafic futur, de réduire le plus possible les retards aux navires et de limiter les coûts tout en réagissant aux changements des flux de trafic.

Ce défi est en grande partie attribuable au fait que les contrats d'expédition de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés longtemps d'avance, ce qui limite la capacité de l'APGL de prévoir les besoins liés au trafic pour les années à venir. Étant donné que les niveaux de trafic prévus au budget dictent la dotation en pilotes et les redevances de pilotage

appropriées, qui sont essentiellement fixes, l'accès à des renseignements fiables et fournis à l'avance est essentiel pour que l'APGL puisse maintenir son autonomie financière.

La pandémie de COVID-19 a été (et demeure) un facteur de perturbation dans l'économie et la chaîne d'approvisionnement. L'industrie des navires de croisière en est un bon exemple. Alors qu'elle représentait historiquement 5 % des affectations de l'APGL, cette industrie a disparu en 2020 et 2021 et est revenue graduellement en 2022, avec l'arrivée d'un nouveau navire de croisière ayant les dimensions maximales permises dans les écluses, le Viking Octantis. Un autre navire de la même famille est attendu en 2023.

En 2022, il y a eu 9 388 affectations de pilotage au total, y compris les affectations durant l'hiver (9 315 pendant la saison de navigation et 73 durant l'hiver), soit 2 % de moins que ce qui était prévu au budget pour l'année (9 476, excluant les affectations durant l'hiver). Cela représente une augmentation de 14 % des affectations de pilotage par rapport à 2021.

Pour 2023, il subsiste une certaine incertitude économique générale en ce qui concerne une éventuelle récession et les effets d'entraînement sur les niveaux de trafic.

## Affectations cumulatives – saison de navigation

	2022	2021	Écart %
Circonscription de Cornwall	2 992	2 775	8 %
Circonscription internationale n° 1	1 649	1 492	11 %
Circonscription internationale du lac Ontario	951	881	8 %
Circonscription internationale n° 2	3 190	2 694	18 %
Circonscription internationale n° 3	521	331	57 %
Churchill	12	6	100 %
<b>Total</b>	<b>9 315</b>	<b>8 179</b>	<b>14 %</b>

REMARQUE – Les affectations de pilotage à Churchill sont effectuées par des pilotes brevetés de l'APGL dans la circonscription internationale du lac Ontario.

## Sommaire du trafic

Les affectations de pilotage dans les Grands Lacs sont principalement fournies aux vraquiers, aux pétroliers et aux navires de marchandises diverses transportant du vrac liquide, du grain et des produits sidérurgiques. L'augmentation des affectations de pilotage en 2022 est en grande partie attribuable au retour de l'industrie des croisières, à la reprise soutenue de l'industrie pétrolière et gazière et à une hausse du côté des marchandises diverses. À la fin de 2022, la répartition des affectations de pilotage par type de navire était la suivante : vraquiers 40 % (43 % en 2021), pétroliers 27 % (30 % en 2021), marchandises diverses 21 % (24 % en 2021), croisières 8 % (0 % en 2021) et autres 4 % (3 % en 2021).

De nombreux navires entrent dans le réseau des Grands Lacs sur lest pour charger des marchandises destinées aux marchés extérieurs et quittent le réseau sur lest pour des produits destinés aux marchés des Grands Lacs. En 2022, les navires sans cargaison représentaient 41 %, le vrac liquide 15 %, les marchandises diverses 16 %, le vrac solide 9 %, le grain 10 %, les navires à passagers 6 %, les marchandises dangereuses 1 %, les conteneurs 1 % et les autres cargaisons 0,8 %.

Alors que la demande de services de pilotage de la part de l'industrie étrangère a augmenté de 17 % par rapport à la même période en 2021, celle de la part de l'industrie canadienne est demeurée relativement stable, avec

## Affectations par type de navire

	2022	2021	Écart %
Vraquiers	3 756	3 510	7,0 %
Huiliers et pétroliers	2 546	2 420	5,2 %
Navires de marchandises générales	1 921	1 940	-1,0 %
Navires à passagers	709	12	5 808,3 %
Remorqueurs et chalands	98	147	-33,3 %
Navires de conteneurs	97	53	83,0 %
Navires de poids lourds	77	65	18,5 %
Autres	111	32	247,0 %

REMARQUE – Excluant les 73 affectations durant l'hiver.

une légère augmentation de 1 %. La répartition entre l'industrie étrangère et l'industrie canadienne représentait respectivement 81 % et 19 % en 2022.

En 2022, les navires de classe 4, les plus grands navires qui peuvent naviguer dans les écluses de la Voie maritime, représentaient 35 % des navires pilotés, comparativement à 38 % en 2021. Les navires de classe 3 représentaient 6 %, ceux de classe 2 représentaient 53 % et ceux de classe 1 représentaient 6 % en 2022, par rapport à 8 %, 52 % et 2 % respectivement en 2021.

Les 9 315 affectations de pilotage de la saison de navigation 2022 ont été réalisées par 66,5 pilotes équivalents temps plein, ce qui représente en moyenne 140 affectations par pilote. Bien que cette charge de travail n'atteigne pas le nombre ciblé par l'APGL (de 115 à 120 affectations par pilote), elle représente une hausse par rapport à la moyenne de 128 affectations par pilote en 2021.

L'APGL continue à mettre l'accent sur le recrutement et la formation d'apprentis-pilotes afin de répondre à la demande de services de pilotage de manière à éliminer les retards coûteux pour ses clients. En 2022, elle a embauché cinq pilotes et délivré trois brevets de pilote dans la circonscription de Cornwall.

Sur la base des données fournies par les intervenants de l'industrie, l'APGL anticipe 9 616 affectations de pilotage en 2023 et des prévisions de trafic similaires pour le reste de la période de planification. Compte tenu des difficultés déjà mentionnées en matière de prévisions du trafic, il est difficile d'anticiper ce qui se passera au-delà d'un an.

## Répartition de l'ensemble des affectations

	2022	2021	Écart %
Navires canadiens	1 846	1 832	0,8 %
Navires étrangers	7 542	6 460	16,7 %
<b>Total</b>	<b>9 388</b>	<b>8 292</b>	<b>13,2 %</b>

# Économie et trafic (suite)

## Niveaux de service

L'équilibre entre la demande de services de pilotage et les pilotes disponibles est un facteur crucial de la capacité de l'APGL de limiter le plus possible les retards coûteux, étant donné que les calendriers de travail et de rappel (affectations en temps supplémentaire) pendant les périodes de pointe sont établis dans les conventions collectives.

De plus, l'APGL peut être confrontée à des retards indépendants de sa volonté, notamment des pannes du réseau de la Voie maritime, des événements environnementaux (vent, courants, etc.) et des incidents impliquant des navires.

En 2022, les retards occasionnés aux navires qui demandaient un pilote ont totalisé 8 301 heures, dont 46 %, soit 3 802 heures, étaient directement attribuables à la pénurie de pilotes. En comparaison, en 2021, ces retards totalisaient 6 919 heures, dont 56 %, ou 3 924 heures, étaient attribuables à la pénurie de pilotes.

La diminution de 3 % des heures de retard de pilotage en raison de la pénurie de pilotes, par rapport à l'année précédente, est principalement attribuable à une augmentation de 2,5 pilotes équivalents temps plein et à la façon dont le trafic s'est présenté en fonction des horaires d'activité et de repos des pilotes.

Toujours déterminée à améliorer la prestation de services de pilotage fiables en réduisant les retards aux navires, l'APGL a continué à travailler conjointement avec des représentants officiels de la Voie maritime, ses partenaires de l'industrie et les associations américaines de pilotes pour garantir la mise en œuvre de stratégies de gestion du trafic. L'APGL a également continué à informer les clients des retards importants attribuables à des pics de demande ainsi que de la disponibilité et de la non-disponibilité des pilotes en décollant.

## Heures de retard en tant que % des retards totaux

	2022	2021
Pénurie de pilotes	46 %	56 %
Voie maritime	21 %	19 %
Navires	10 %	6 %
Environnement	23 %	19 %

REMARQUE – Les retards sont comptabilisés dès la minute où ils se produisent.

## Nombre de navires touchés par un retard

	2022	2021
Pénurie de pilotes	202	202
Voie maritime	224	205
Navires	125	106
Environnement	91	82

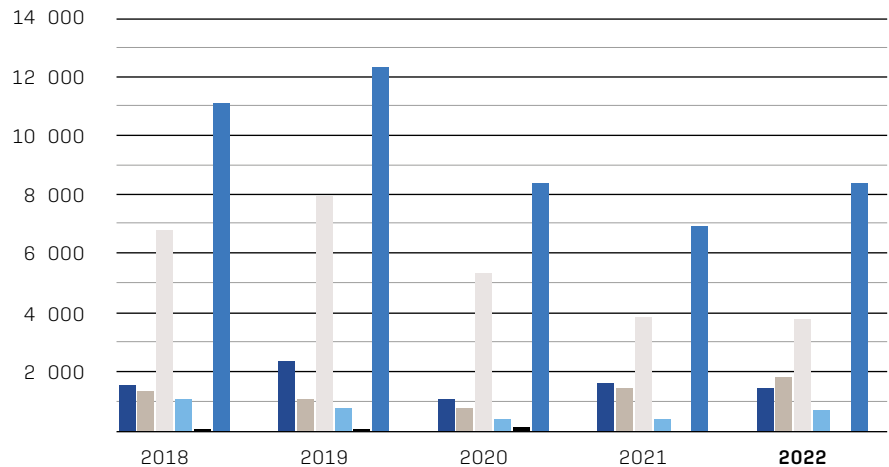


## Retards aux navires

(en heures)

- Voie maritime
- Environnement
- Pilotage
- Navires
- Incidents maritimes
- Heures totales de retard

REMARQUE - Avant 2021, on comptabilisait séparément les retards attribuables aux incidents maritimes. À partir de 2021, ces retards sont inclus dans les retards attribuables aux navires.



## Mandat

La *Loi sur le pilotage* exige de l'APGL qu'elle fonctionne de manière financièrement autonome, assurant ainsi à la population canadienne qu'elle est déterminée à assumer sa responsabilité financière et à offrir une transparence fiscale. De 2003 à 2020, l'APGL a fonctionné dans une situation déficitaire, avec un déficit cumulé total de 2,8 millions \$ au début de 2021. Pour s'assurer de respecter son mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi, l'APGL a modifié sa stratégie en 2020 en adoptant une approche de recouvrement des coûts plus ciblée, ce qui a mené la Fédération maritime du Canada à déposer une objection à l'Office des transports du Canada. En 2021, l'Office des transports du Canada a rendu une décision favorable à l'APGL, ce qui a permis à celle-ci de reconnaître comme des produits environ 5,0 millions \$ en redevances de pilotage faisant auparavant l'objet d'une opposition. Ainsi, l'APGL a pu se relever de son déficit cumulé de 2,8 millions \$ au début de 2021 et déclarer un excédent cumulé de 5,0 millions \$ à la fin de 2021.

## Stratégie

L'APGL s'engage à maintenir une réserve appropriée de manière à pouvoir soutenir ses activités pendant les situations imprévisibles et les périodes de réduction importante du trafic. Elle a comme objectif financier de générer un excédent annuel suffisant pour conserver une réserve appropriée de façon permanente. Pour y parvenir, l'APGL élabore des stratégies de redevances de pilotage annuelles qui lui permettent de couvrir ses dépenses opérationnelles tout en limitant les coûts de pilotage. L'APGL continuera à investir dans ses programmes de formation de pilotes et d'apprentis-pilotes afin de tenir compte des nouvelles nécessités et exigences opérationnelles et de maintenir l'objectif de 99,9 % d'affectations sans incident.

## Situation financière en 2022

En 2022, l'APGL a déclaré des produits de 46,0 millions \$, soit une augmentation de 1 million \$ par rapport à 2021. Cette augmentation est principalement attribuable à l'accroissement du nombre d'affectations et à la hausse des redevances de pilotage de base.

L'APGL a engagé en 2022 des dépenses de 43,9 millions \$, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2021, attribuable principalement à l'accroissement du nombre d'affectations. Les salaires et les avantages sociaux des pilotes, ainsi que les déplacements des pilotes et les services de bateaux-pilotes, représentent la plus grande partie des dépenses de l'APGL. Ces deux catégories de dépenses sont directement liées aux services de pilotage et, par conséquent, elles sont susceptibles d'augmenter ou de diminuer en fonction de la demande d'affectations.

L'objectif financier de l'APGL consiste à s'assurer de respecter son obligation légale d'être autonome financièrement. En 2021, l'APGL a enregistré un excédent pour la première fois depuis près de 20 ans. L'APGL utilisera cette réserve pour investir dans les actifs de l'organisation liés à l'efficacité opérationnelle et à la technologie, atténuer les répercussions des turbulences potentielles dans l'économie canadienne et mondiale, réduire le risque de volatilité du trafic maritime, financer l'incidence des pénuries de main-d'œuvre et limiter les contrecoups des difficiles années 2020 et 2021, lesquelles ont été marquées par la pandémie de COVID-19.



# Continuité des activités



## Réponse à la pandémie

L'APGL, un fournisseur de services essentiels dans le transport de marchandises destinées à la population canadienne, a poursuivi ses opérations sans interruption depuis le début de la pandémie. En 2022, elle a continué à travailler en 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, qui montent à bord des navires en tant que travailleurs essentiels, 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 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 des navires et 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, des protocoles de prévention et de distanciation sociale, notamment le télétravail, permettent d'assurer 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 est 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. Afin de protéger ses employés, leurs familles et l'industrie maritime canadienne, l'APGL a encouragé avec succès la vaccination, si bien que 99 % du personnel et 100 % des pilotes sont entièrement vaccinés. Les répartiteurs continuent de travailler à partir du bureau, comme ils le font depuis le début de la pandémie. Pour le reste du personnel de bureau, l'APGL continuera d'adopter une approche hybride avec certains employés travaillant à partir du bureau et d'autres travaillant à distance. L'APGL continue d'évaluer l'évolution de la pandémie et ajustera son approche en conséquence.





## Réforme de la Loi sur le pilotage

Les modifications à la *Loi sur le pilotage* ont obtenu la sanction royale en juin 2019 et les dispositions de la loi modifiée sont maintenant en vigueur.

En 2022, l'APGL a continué à travailler en étroite collaboration avec Transports Canada sur la transition prévue dans la *Loi sur le pilotage* modifiée, notamment en donnant son avis à Transports Canada sur toutes les propositions et en travaillant avec les fonctionnaires du ministère de manière à garantir une transition harmonieuse pour ses intervenants.

Le 9 juin 2022, les quatre règlements de pilotage régionaux ont été regroupés dans le *Règlement général de pilotage*, et des modifications administratives permettent d'harmoniser le pouvoir du ministre avec la *Loi sur le pilotage*. Ainsi, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été abrogé, et toutes les dispositions qu'il contenait se retrouvent maintenant à la section 3 du *Règlement général de pilotage*.

## Gestion

Le mandat de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers ou canadiens assujettis 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 dispensés aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

Pour ce faire, l'APGL doit équilibrer la demande prévue de services de pilotage avec un nombre suffisant de pilotes formés, qualifiés et brevetés, afin d'assurer son autonomie financière, de limiter les coûts et de veiller à ce que les retards soient réduits le plus possible. Les navires entrent dans le réseau et en sortent sans horaire fixe, et l'APGL doit fournir un complément de pilotes pour répondre aux flux de

trafic inégaux dans les zones de pilotage obligatoire de la région des Grands Lacs. L'exigence d'autonomie financière ne permet pas à l'APGL de maintenir un effectif de pilotes pour faire face aux pics soudains et temporaires du trafic.

Historiquement, l'APGL a pu compter sur un effectif stable de pilotes avec un taux de rotation minimal. Toutefois, comme d'autres intervenants de l'industrie du transport maritime, elle connaît des problèmes de pénurie de main-d'œuvre attribuables au vieillissement des pilotes et à l'expansion de l'industrie. De 2014 à 2022, par exemple, l'APGL a engagé 43 apprentis-pilotes, tandis que 30 pilotes ont pris leur retraite, ce qui a représenté un taux d'attrition de 52 %. Le niveau élevé de départs à la retraite chez les pilotes au cours des sept dernières années et prévus pour les prochaines années a obligé l'APGL à conserver, sur sa liste de priorités, la planification de la relève et le recrutement de pilotes. Pour remédier à la situation, l'APGL a maintenu les mesures suivantes :

- recruter et former un nombre adéquat d'apprentis-pilotes dans le cadre de sa planification de la relève ;
- explorer des possibilités de collaboration avec les intervenants de l'industrie pour examiner des stratégies de gestion du trafic qui atténueront les pics de trafic ;
- collaborer activement avec les partenaires de l'industrie et les clients à l'élaboration des stratégies les moins coûteuses lorsque les retards sont hors de son contrôle ;
- travailler avec ses groupes de pilotes pour trouver des moyens acceptables d'accroître la disponibilité des pilotes ;
- explorer des possibilités d'accorder un certificat à des pilotes étrangers qualifiés ;
- collaborer avec les établissements d'enseignement pour constituer un bassin à long terme de candidats pour l'industrie maritime.

# Pilotage (suite)

---

## Pilotes brevetés qualifiés

Compte tenu de l'importance de la planification et de l'exécution de la relève des pilotes, en 2022, trois pilotes ont terminé leur programme de formation et cinq ont été engagés (comparativement à huit en 2021). Pour répondre à la demande prévue de services de pilotage, réduire le plus possible les retards et limiter les coûts tout en tenant compte des départs à la retraite, l'APGL vise à accroître son effectif de pilotes de 15 % à 20 % environ au cours des cinq prochaines années.

## Changements réglementaires

Bien que les modifications réglementaires soient conçues pour assurer l'uniformité et la cohésion des administrations de pilotage du Canada, elles s'accompagnent d'une certaine incertitude quant aux répercussions exactes sur les activités et l'orientation stratégique de l'APGL.

Un élément clé de l'approche de la gestion des risques d'entreprise et de la planification stratégique de l'APGL consiste à s'assurer qu'elle aborde efficacement les changements réglementaires à venir et leur incidence sur le fonctionnement de l'organisation; cela permet à celle-ci d'atténuer les perturbations potentielles de la continuité opérationnelle entre l'environnement réglementaire antérieur, actuel et futur.

En 2021-2022, l'APGL a élaboré son système intégré de gestion en fonction des instructions de rédaction fournies par Transports Canada en juillet 2021. Une fois ces modifications réglementaires en place, l'APGL sera en bonne position pour mettre à jour son système intégré de gestion et prévoit être en mesure de respecter la date de mise en œuvre fixée par règlement. Une fois que cela sera en place, l'APGL prévoit envisager la certification ISO au cours de la période de planification.

L'APGL est optimiste quant aux modifications réglementaires qui sont introduites et reconnaît qu'il sera essentiel de collaborer avec Transports Canada et ses intervenants, et de s'associer aux autres administrations de pilotage pour permettre une transition en douceur.

## Programme de formation et de certificats de pilotage maritime

Depuis 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* (maintenant sous la section 3 du *Règlement général sur le pilotage*) exige que tous les officiers canadiens qui désirent exercer des fonctions de pilotage dans les Grands Lacs détiennent un certificat de pilotage valide. Par conséquent, en plus de gérer et de former ses pilotes, l'APGL administre un programme de formation et un système de certificats de pilotage touchant quelque 250 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*.

L'APGL est responsable de s'assurer que tous les titulaires de certificats se conforment aux exigences du Règlement en veillant à ce que tous les certificats de pilotage soient valides. En 2022, 1 467 passages de navires canadiens transitant par les Grands Lacs sans un pilote titulaire d'un certificat à bord ont été soumis à un audit aléatoire, ce qui a représenté 15 % de l'ensemble des passages (9 759). Dans les situations de non-conformité, l'APGL informe Transports Canada, puisque le pouvoir en matière d'application a été transféré au ministre des Transports en 2020. L'APGL a jugé un navire non conforme en 2022 et l'a signalé à Transports Canada.

---

## Assurance de la qualité

L'APGL est responsable d'assurer à l'industrie du transport maritime que seuls des pilotes qualifiés exercent les fonctions de pilotage. Pour ce faire, une évaluation des compétences et de la qualité du service de chaque pilote a lieu au moins une fois tous les cinq ans. Cet exercice permet également à l'APGL de cerner les éventuelles améliorations à apporter au perfectionnement professionnel et à la prestation des services.

En 2022, 20 pilotes et 3 apprentis-pilotes, soit 34 % de l'effectif de pilotes, ont terminé le programme de formation sur simulateur. Tous les pilotes ont été évalués par leurs collègues et par le directeur aux opérations.

Les pilotes ont été formés dans les domaines suivants :

- Détection des erreurs et utilisation de techniques radars avancées dans les eaux restreintes.
- Manœuvres de base et avancées de la propulsion en azimut, utilisation de la terminologie standard et commandes appropriées à utiliser avec une propulsion Azipod.
- Manœuvres avancées (y compris dans les situations d'urgence) pour les pilotes.
- Gestion des ressources à la passerelle (niveau 2).

Les apprentis-pilotes ont été formés dans les domaines suivants :

- Manœuvres pour les apprentis-pilotes sur différents types de navires avec différents types de systèmes de propulsion et de gouvernail.
- Gestion des ressources à la passerelle (niveau 1).

De plus, au cours de l'hiver 2022, tous les pilotes et apprentis-pilotes de toutes les circonscriptions ont participé à une formation spéciale sur un simulateur liée à la nouvelle classe de navires à passagers de Viking Cruises.

## Relations de travail

Les quatre conventions collectives de l'APGL avec ses groupes de pilotes sont arrivées à échéance en mars 2022.

En juin 2022, l'APGL a conclu une entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des contrats avec la Guilde de la marine marchande du Canada (la Guilde), le syndicat qui représente les pilotes. Cette entente vise à assurer la continuité des services de pilotage en garantissant la mise en œuvre d'un mécanisme convenu pour résoudre les différends au cours du processus de négociation collective si les parties ne parviennent pas à s'entendre.

À l'automne, l'APGL a entrepris des négociations avec la Guilde.

L'APGL est également en train d'élaborer des stratégies de négociation pour la convention collective avec ses répartiteurs et son personnel de bureau, car cette entente a expiré en juin 2022.

## Employeur de choix

En tant qu'organisation, nous considérons que notre personnel est notre plus grand atout. Voilà pourquoi nous nous efforçons d'être un employeur de choix en favorisant une culture positive et inclusive qui encourage la collaboration, l'innovation et la croissance. Notre équipe de direction comprend bien l'importance d'être à l'écoute de nos employés et de tenir compte de leur avis.

L'APGL s'efforce en outre de renforcer stratégiquement les capacités au sein de l'organisation de manière à disposer des talents et du processus de planification de la relève nécessaires pour concrétiser ses priorités stratégiques et opérationnelles.

L'APGL a poursuivi ses efforts pour établir des partenariats avec les établissements d'enseignement et de formation et les intervenants de l'industrie afin d'attirer de nouveaux talents et de constituer un bassin de talents plus durable pour les postes clés, notamment les pilotes, les répartiteurs et les postes administratifs et de direction fondamentaux.

# Efficacité organisationnelle

---

## Mandat

Pour soutenir efficacement son mandat d'offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces, l'APGL doit avoir une saine structure organisationnelle lui permettant de réagir à la législation, aux règlements et aux politiques d'une manière qui est pertinente, qui reflète les réalités actuelles et qui prend en considération la confiance du public. Pour concrétiser cette priorité, l'APGL a entrepris un éventail d'initiatives organisationnelles en 2022.

## Optimisation

À la suite d'une étude axée sur le personnel de bureau, amorcée en 2019 pour optimiser la structure organisationnelle de l'APGL, une firme d'experts-conseils indépendante a conclu que la structure actuelle et les ressources limitées de l'APGL ne lui permettront peut-être

pas de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. Par conséquent, en plus des trois postes équivalents temps plein additionnels ajoutés à la structure de l'organisation en 2020-2021 (directeur des ressources humaines, superviseur de la répartition et gestionnaire des finances), trois autres seront ajoutés en 2022-2023.

## Équipe de direction

En ce qui concerne la direction, l'APGL a engagé un nouveau directeur des finances en 2022 et est en train de recruter activement un nouveau directeur général ou une nouvelle directrice générale, compte tenu du départ prochain de l'actuelle titulaire du poste.



## Relations avec les intervenants

Le conseil d'administration et la direction de l'APGL établissent un dialogue avec les organismes intervenants afin d'assurer que les enjeux importants sont identifiés et gérés efficacement.

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.

Les trois principaux intervenants sont le gouvernement fédéral, l'industrie maritime et les pilotes.

Les intérêts du transport maritime dans la région des Grands Lacs sont la responsabilité de la Fédération maritime du Canada et de la Chambre de commerce maritime, tandis que les intérêts des pilotes sont gérés par les quatre corporations de pilotes représentées par la Guilde de la marine marchande du Canada et l'Association canadienne des pilotes maritimes.

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 du Canada 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 des différents intéressés. 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'efficience

du pilotage sur les Grands Lacs. Ces parties comprennent, sans en exclure d'autres :

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- la St. Lawrence Seaway Development Corporation (États-Unis);
- le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- les associations de pilotage des États-Unis;
- les administrations portuaires canadiennes dans la région des Grands Lacs;
- les ports et les havres de la région des Grands Lacs;
- les groupes environnementaux;
- les plaisanciers;
- les citoyens vivant le long de la zone de responsabilité de l'APGL.

Au cours d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime. En 2022, l'APGL a organisé des réunions de relations avec la clientèle au début et à la fin de la saison de navigation afin de communiquer des renseignements opérationnels clés et d'écouter les précieux commentaires de ses clients.

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.

De plus, l'APGL rencontre régulièrement les trois autres administrations de pilotage canadiennes afin de discuter des pratiques exemplaires et des domaines d'expertise communs.

Enfin, l'APGL collabore avec des représentants de la Guilde de la marine marchande du Canada et de l'Association des pilotes maritimes du Canada pour résoudre tous les problèmes éventuels de manière à garantir à nos clients des services de pilotage de qualité de façon continue tout en répondant aux préoccupations des pilotes de l'APGL. Une communication et des consultations constantes entre l'APGL et ces organisations sont essentielles pour promouvoir une compréhension commune des enjeux et trouver des solutions aux défis auxquels l'industrie est confrontée.





## Contribution économique

L'APGL est un partenaire important de l'industrie maritime et, de ce fait, elle contribue de manière significative au dynamisme de l'économie canadienne et mondiale. En aidant les entreprises locales à accéder aux marchés étrangers, par exemple, l'APGL soutient la croissance économique du pays et, en facilitant l'importation de biens de consommation abordables, elle contribue directement à réduire le coût de la vie des Canadiens.

Pendant la pandémie, la demande de pilotage dans la région des Grands Lacs a diminué, mais pas de façon aussi importante que l'activité dans les autres secteurs. Par conséquent, l'organisation a continué à soutenir la création d'emplois et la croissance, ainsi que l'approvisionnement en biens essentiels.

## Relations avec les Autochtones

De nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs, et l'APGL demeure respectueuse des répercussions de la navigation sur ces communautés. En 2022, elle a rencontré les chefs du Conseil mohawk de Kahnawake pour connaître leur point de vue et leurs préoccupations sur la sécurité de la navigation, la préservation de leur culture et de leurs coutumes, de la vie humaine et des biens, et la protection du milieu marin. L'APGL souhaite également être perçue par les peuples autochtones comme un employeur de choix.

## Environnement

Dans le cadre des initiatives gouvernementales sur la *Loi canadienne sur la responsabilité en matière d'émissions nettes nulles*, l'APGL examine les exigences en matière d'achats écologiques pour tous ses entrepreneurs, notamment ses fournisseurs de transport terrestre, pour ses prochains besoins d'approvisionnement.

Les changements dans les tendances climatiques ont fait augmenter la fréquence des conditions météorologiques défavorables, comme des forts vents, des conditions de glaces extrêmes et des niveaux d'eau élevés, des phénomènes qui peuvent tous entraîner des problèmes opérationnels importants pour la capacité de l'APGL d'offrir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et rentables. En 2022, le début et la fin de la saison de navigation n'ont pas été touchés par des facteurs environnementaux tels que des glaces épaisses ou des niveaux d'eau élevés.

## Diversité, équité et inclusion

L'APGL 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.

À cette fin, les pratiques de l'APGL en matière de recrutement, de sélection, de conditions d'emploi, de formation, de perfectionnement professionnel et de gestion du rendement sont toutes axées sur l'équité et sur la création d'un sentiment de valeur. Les membres de l'équipe de direction ont reçu une formation dans les domaines de la diversité sur le lieu de travail et de la sensibilisation à la culture autochtone en 2022.

En 2022, les femmes représentaient 57 % du conseil d'administration, 50 % de l'équipe de direction, 60 % du personnel de bureau et 27 % des répartiteurs, mais seulement 3 % de l'effectif de pilotes, un aspect qui nécessitera des efforts à plus long terme.

# Responsabilité (suite)

---

## Sécurité des employés

La sécurité des employés demeure une priorité absolue pour l'APGL. C'est pourquoi, parmi les diverses politiques et initiatives en milieu de travail mises en œuvre à la suite d'un précédent sondage sur l'engagement des employés et d'un audit de santé et de sécurité réalisé à la fin de 2021, l'APGL a adopté de nouvelles mesures de sécurité à l'automne 2022 afin de garantir la conformité avec le *Code canadien du travail*.

L'APGL, en collaboration avec le comité de santé et de sécurité au travail, a mis en œuvre les programmes de santé et de sécurité suivants en réponse à l'audit de santé et de sécurité au travail effectué à l'automne 2021 :

- Programme de signalement des incidents et d'enquête sur les incidents;
- Programme de prévention des risques;
- Programme d'inspection du lieu de travail;
- Formation élargie sur les enjeux de santé et de sécurité au travail pour tous les membres du comité de sécurité.

## Surveillance des navires canadiens

Pour surveiller efficacement les passages de navires canadiens qui sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage, l'APGL s'assure 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 de pilotage valide. L'APGL signale toutes les lacunes à Transports Canada.

Sur les 1 467 audits de passages de navires en 2022, tous les passages, sauf un, ont eu lieu sous la conduite d'un titulaire de certificat valide. L'APGL a informé la compagnie maritime à l'origine de la lacune et lui a réclamé les redevances de pilotage comme si le navire avait été sous la conduite d'un pilote breveté, conformément à l'article 44 de la *Loi sur le pilotage*. De plus, Transports Canada étant maintenant responsable de l'application de la *Loi sur le pilotage*, l'APGL lui a communiqué cette lacune.



## Incidents maritimes

Étant donné que le risque d'incidents maritimes est inhérent à chaque geste posé par les employés de l'APGL, les politiques de formation pour tous les apprentis-pilotes et les pilotes garantissent des niveaux appropriés de connaissances et d'expérience dans ce domaine. L'APGL continue à promouvoir une communication permanente avec tous les employés sur l'importance d'adopter une culture axée sur la sécurité dans le but de limiter les risques environnementaux.

Dans le cadre de cet effort, chaque pilote doit suivre une formation sur simulateur au moins une fois par cycle de cinq ans. L'APGL maintiendra cette pratique, car elle permet aux pilotes de s'entraîner sur différents navires, de gérer des conditions variées et de faire face à des problèmes spécifiques, tels qu'un gouvernail lent ou les réactions de l'équipage. L'APGL examine les incidents et les tendances afin de réévaluer continuellement le programme de formation.

De plus, l'APGL participe à diverses initiatives conjointes et fait partie de différentes associations afin de se tenir au courant des nouvelles préoccupations en matière de sécurité et des pratiques exemplaires. Elle assiste tous les deux ans à la conférence de l'International Marine Pilot's Association, ce qui lui donne l'occasion d'échanger avec d'autres fournisseurs de services de pilotage du monde entier.

En 2022, l'APGL a signalé 14 incidents maritimes mineurs, comparativement à 10 en 2021. Aucun de ces incidents en 2021 ou en 2022 n'a entraîné de décès, de blessures graves ou de déversements dans l'environnement. N'ayant aucune activité importante liée à l'environnement à signaler pour 2022, l'APGL est demeurée en conformité avec l'article 71 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012).

Dans le but de réduire les risques d'incidents maritimes potentiels et de maintenir un taux de 99,9 % d'affectations sans incident, l'APGL a mis en œuvre les stratégies suivantes :

- Recrutement et formation de tous les apprentis-pilotes ;
- Acquisition de nouvelles Unités portables d'aide au pilotage de pointe pour le début de la saison de navigation 2022 afin de remplacer les unités actuelles qui ont atteint la fin de leur vie utile au terme de 2021 ;
- Collaboration avec le Centre de simulation et d'expertise maritime à Québec afin de mettre au point les données et les zones visuelles des ports auxquels se rendront les nouvelles croisières Viking en 2022.

## Incidents maritimes

(des cinq dernières années)

	2022	2021	2020	2019	2018
Incidents maritimes majeurs	0	0	0	0	0
Incidents maritimes mineurs	14	10	14	8	11
Nombre total d'affectations (saison de navigation et durant l'hiver)	9 388	8 292	9 290	10 093	8 798
% d'affectations sans incident (ensemble des affectations)	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %	99,9 %

# Responsabilité (suite)

---

## Transparence

L'APGL est pleinement engagée à favoriser l'ouverture et la transparence de toutes les interactions avec les intervenants. Elle respecte les exigences de publier ouvertement sur son site Web divers rapports, notamment son rapport annuel, les rapports financiers trimestriels, le sommaire du plan d'entreprise, les rapports sur les frais de déplacement et d'accueil et les demandes d'accès à l'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

L'APGL s'est conformée à l'exigence du gouvernement fédéral de publier les réponses aux demandes qu'elle a reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sur le site [www.open.canada.ca](http://www.open.canada.ca).

En 2022, l'APGL n'a reçu aucune demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* ou de la *Loi sur la protection de la vie privée* et elle n'avait aucune demande en suspens au 31 décembre 2022.

## Frais de déplacement et d'accueil

Les frais suivants de déplacement, d'accueil et de congrès ont été présentés en 2022 :

<b>Capitaine James Pound</b>	
Président du conseil d'administration	14 334 \$
<b>Michèle Bergevin</b>	
Directrice générale	20 212 \$
Conseil d'administration (7 membres)	12 346 \$
Haute direction (3 membres)	11 016 \$
<b>Total</b>	<b>57 907 \$</b>





# Gouvernance

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) privilégie la transparence et la pleine divulgation en ce qui concerne toutes les questions relatives à son administration et à ses activités.

En effet, l'orientation qu'adopte l'APGL relativement à la gouvernance est entièrement conforme à la philosophie et aux objectifs de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux lignes directrices du Conseil du Trésor du Canada relativement aux sociétés d'État.

# Conseil d'administration

---

Au début de 2022, le conseil était composé du président et de cinq administrateurs nommés par la gouverneure en conseil. En juin 2022, John St. Marseille et Oksana Exell ont été nommés au conseil d'administration pour un mandat de trois ans, en remplacement de Teena Fazio, dont le mandat était venu à échéance, ce qui a permis de compléter l'effectif du conseil d'administration à sept membres. De plus, toujours en juin 2022, le mandat de trois des membres du conseil d'administration, à savoir Julie Mills, Vered Kaminker et Josée-Christine Boilard, a été renouvelé pour une période de quatre ans.

Tout au long de 2022, le conseil a tenu 12 réunions pour discuter des affaires du conseil, ainsi qu'une séance de planification de la stratégie. De plus, les comités se sont réunis huit fois au cours de l'année. Le taux de participation des membres du conseil à ces réunions a été de 87 %. Les frais et honoraires annuels versés aux membres du conseil pour l'année ont totalisé 83 708 \$.

## Comités du conseil

Les comités du conseil d'administration sont structurés comme suit :

<b>Audit</b>	<b>Régie et ressources humaines</b>
Julie Mills, présidente	Josée-Christine Boilard, présidente
Vered Kaminker	David Souliere
David Souliere / John St. Marseille	Teena Fazio / Oksana Exell
Capitaine James Pound, membre d'office	Capitaine James Pound, membre d'office



---

## Audit

Le comité d'audit est un comité permanent du conseil. Il assure la surveillance financière, de même que la surveillance des livres, des dossiers, des systèmes de contrôle général et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion.

## Régie et ressources humaines

Le comité de régie et des ressources humaines est un comité permanent du conseil. Il est responsable de superviser les questions de gouvernance et de ressources humaines. Ce comité s'assure de la qualité de la gouvernance d'entreprise et met en œuvre les meilleures pratiques dans l'exécution de ses responsabilités.

## Gestion des risques

Le conseil d'administration a décidé de dissoudre le comité de gestion des risques de l'APGL à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, en raison de la taille de l'organisation de l'APGL et du fait que les comités et le conseil d'administration peuvent discuter des risques. Le comité de gestion des risques a été un comité permanent du conseil de 2018 à 2021. Il était responsable de superviser la détermination et l'évaluation de tous les principaux risques, de même que le cadre de gestion des risques et l'infrastructure permettant de les gérer et de les atténuer. Le programme de gestion des risques d'entreprise de l'APGL est maintenant géré par le conseil d'administration, qui délègue les risques au comité d'audit et au comité de régie et des ressources humaines.

## Gestion des risques d'entreprise

L'APGL a intégré un programme de gestion des risques d'entreprise à ses stratégies afin de gérer les risques et de saisir les occasions relatives à l'atteinte de ses objectifs. Chaque année, le conseil examine son registre des risques afin de mettre à jour l'évaluation de ceux-ci et de s'assurer que les mesures d'atténuation appropriées sont en place.

L'APGL gère les risques en fonction d'un répertoire de catégories de risques : risques stratégiques, externes, financiers, opérationnels, environnementaux et liés à la santé et à la sécurité, liés au capital humain, technologiques et réglementaires.

Au cours de la séance de planification de la stratégie qui a eu lieu en juillet 2022, les membres du conseil ont revu la détermination, l'évaluation et la priorisation des principaux risques, en plus d'aborder les menaces et les possibilités ayant trait aux objectifs de l'APGL. Les membres ont également discuté de l'interconnectivité entre les catégories de risques, ainsi que des risques qui doivent être abordés au niveau des comités, les risques plus stratégiques relevant du conseil d'administration.

Les principaux risques pour l'organisation en 2022, dont un examen détaillé se trouve dans la section Rapport de gestion, sont les suivants :

- Planification de la relève chez les pilotes (incluant le recrutement et le maintien en poste);
- Résurgence de la COVID-19 et d'autres variants;
- Changements dans l'équipe de direction;
- Négociation des conventions collectives.



# Rapport de gestion

Élaboré par la haute direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), le rapport de gestion présente une analyse approfondie des différents facteurs qui ont une incidence sur l'efficacité et le rendement de l'organisation.

Cette analyse a pour objectif de faciliter la compréhension des états financiers audités présentés dans les pages suivantes et d'expliquer les écarts entre les résultats de 2022 et ceux de l'année précédente.

Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers audités et les notes complémentaires.

## Faits saillants financiers – État du résultat global

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les faits saillants de l'état du résultat global de l'APGL pour les exercices se terminant les 31 décembre 2022 et 2021, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS).

	2022	2021	Écart \$	Écart %
Produits de pilotage	45,5	44,7	0,8	1,9 %
Autres produits	0,4	0,3	0,1	33,0 %
Total des produits	46,0	45,0	1,0	2,2 %
Total des charges opérationnelles	43,9	37,1	6,8	18,2 %
Résultat d'exploitation (perte)	2,1	7,9	(5,8)	-73,4 %
Autres éléments du résultat global (perte)	0,1	0,0	0,1	100,0 %
<b>Excédent (perte)</b>	<b>2,2</b>	<b>7,9</b>	<b>(5,7)</b>	<b>-72,1 %</b>

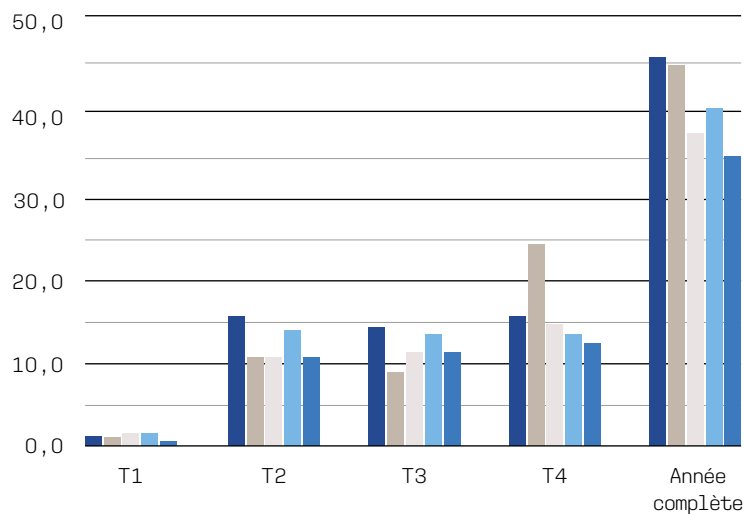
En 2022, l'APGL a enregistré des produits de 46,0 millions \$ et un résultat global de 0,1 million \$, ce qui a donné lieu à un excédent total de 2,2 millions \$ à la fin de l'exercice.

Le graphique ci-dessous présente les données financières trimestrielles des cinq dernières années.

### Produits trimestriels

(en millions de dollars canadiens)

- 2022
- 2021
- 2020
- 2019
- 2018

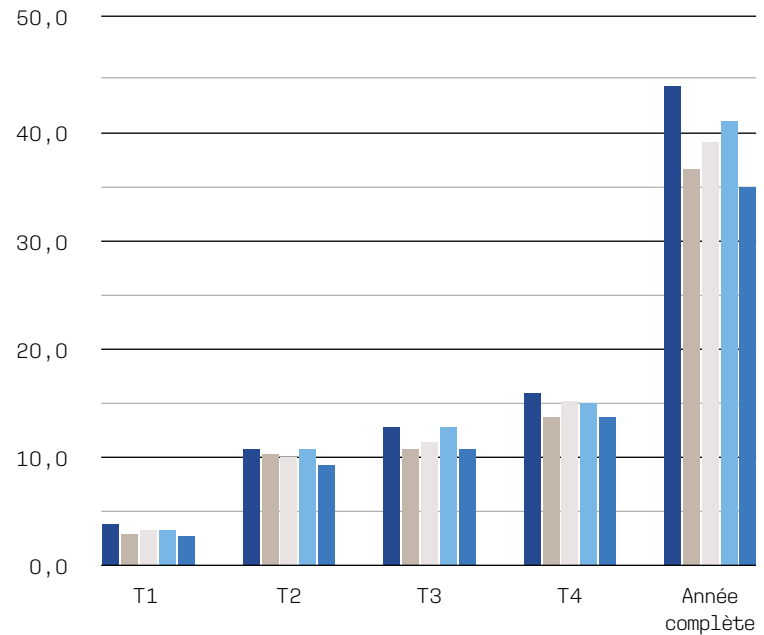


Les produits varient tout au long de l'année, reflétant le caractère saisonnier des activités. L'APGL exerce ses activités dans la Voie maritime du Saint-Laurent, qui ferme généralement à la fin de décembre en raison des conditions hivernales et reprend à la fin de mars de chaque année. La plus forte demande pour des services de pilotage survient habituellement au quatrième trimestre.

## Charges opérationnelles trimestrielles

(en millions de dollars canadiens)

- 2022
- 2021
- 2020
- 2019
- 2018

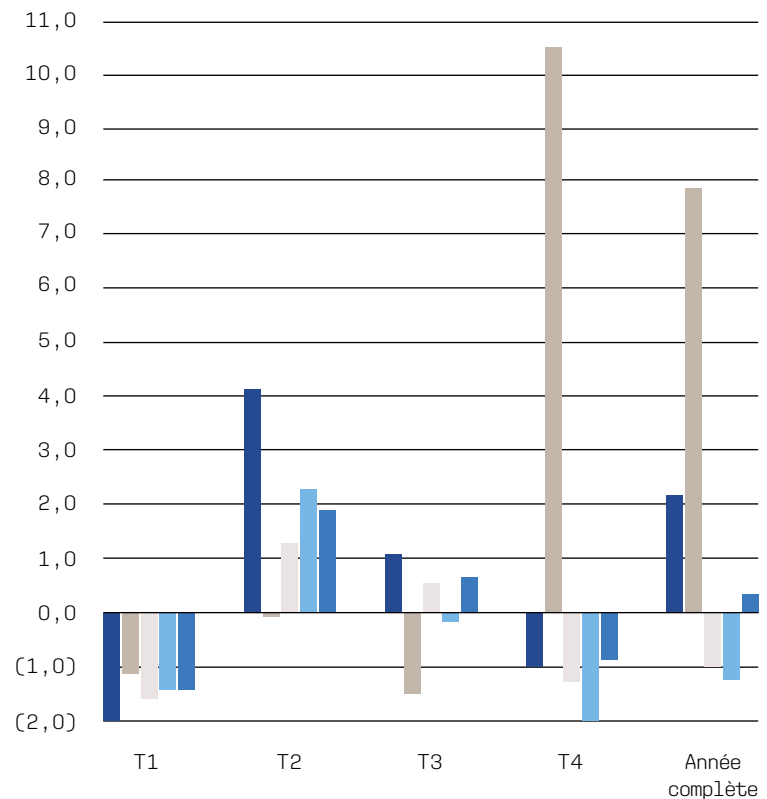


Les coûts administratifs et les charges opérationnelles indirectes qui sont fixes tout au long de l'année représentent environ 5,3 millions \$ des coûts opérationnels. À l'exception du salaire de base des pilotes, toutes les autres indemnités versées aux pilotes et charges opérationnelles directes sont variables et fluctuent en fonction de la demande de services de pilotage.

## Excédent trimestriel (perte)

(en millions de dollars canadiens)

- 2022
- 2021
- 2020
- 2019
- 2018



# Produits

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les différentes sources de produits pour les exercices se terminant les 31 décembre 2022 et 2021.

	2022	2021	Écart \$	Écart %
Redevances de pilotage de base	38,6	31,3	7,3	23,2 %
Redevances pour poursuite des voyages	0,0	2,5	(2,5)	-100,0 %
Accostages et appareillages	2,6	2,2	0,4	17,1 %
Droits supplémentaires	2,1	1,9	0,2	12,2 %
Redevances de bateau-pilote	0,8	0,7	0,1	7,7 %
Retards et retenues	0,6	0,3	0,3	105,8 %
Transferts de pilotes	0,3	0,3	0,0	11,5 %
Annulations	0,3	0,3	0,0	-4,2 %
Recouvrement des frais administratifs liés à la <i>Loi sur le pilotage</i>	0,3	0,2	0,1	41,0 %
Redevances de pilotage sous avis d'opposition	0,0	5,0	(5,0)	-100,0 %
<b>Total des redevances de pilotage</b>	<b>45,5</b>	<b>44,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,9 %</b>
Produits de bateaux-pilotes	0,2	0,2	0,0	8,4 %
Intérêts et autres produits	0,2	0,1	0,1	113,1 %
<b>Total des produits</b>	<b>46,0</b>	<b>45,0</b>	<b>1,0</b>	<b>2,2 %</b>

Pour l'exercice 2022, l'APGL a enregistré des produits de 46,0 millions \$, soit 1,0 million \$ de plus qu'en 2021. L'augmentation des produits est principalement attribuable à une augmentation de 14 % du volume. Les redevances de pilotage totales ont augmenté de 1,9 % par rapport à 2021.

## Charges opérationnelles

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les différentes charges opérationnelles pour les exercices se terminant les 31 décembre 2022 et 2021.

	2022	2021	Écart \$	Écart %
Salaires et avantages sociaux des pilotes	31,5	25,9	5,6	21,8 %
Transport et déplacements	3,5	3,6	(0,1)	-1,4 %
Services de bateaux-pilotes	2,4	2,0	0,4	22,1 %
Salaires et avantages sociaux – personnel opérationnel	1,9	1,8	0,1	3,8 %
Salaires et avantages sociaux – personnel administratif	1,6	1,3	0,3	20,1 %
Services professionnels	0,7	0,5	0,2	37,2 %
Frais de formation et de recrutement des pilotes	0,4	0,3	0,1	44,4 %
Services de transfert de pilotes	0,3	0,3	0,0	9,8 %
Amortissement	0,3	0,2	0,1	50,1 %
Autres	1,2	1,2	0,0	-3,6 %
<b>Total des charges opérationnelles</b>	<b>43,9</b>	<b>37,1</b>	<b>6,8</b>	<b>18,2 %</b>

Pour l'exercice 2022, l'APGL a enregistré des charges opérationnelles de 43,9 millions \$, soit 6,8 millions \$ de plus qu'en 2021. La plupart de ces dépenses consistent en salaires et avantages sociaux versés aux pilotes, de même qu'en frais de déplacement des pilotes et de services de bateaux-pilotes. Toutes ces dépenses étant directement liées aux services de pilotage, elles sont donc susceptibles d'augmenter lorsque la demande d'affectations est plus élevée.

Par rapport à 2021, les salaires et avantages sociaux des pilotes ont augmenté de 5,6 millions \$. Cette augmentation est principalement attribuable aux heures supplémentaires découlant de l'augmentation du volume de 14 %.

Les dépenses de bateaux-pilotes ont augmenté de 0,4 million \$. Cette augmentation est principalement attribuable à une demande d'affectations plus élevée.

## Résultat global (perte)

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente le résultat global (perte) pour les exercices se terminant les 31 décembre 2022 et 2021.

	2022	2021	Écart \$	Écart %
Excédent de l'exercice (perte)	2,1	7,9	-5,8	-73 %
<b>Autres éléments du résultat global (perte)</b>				
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	0,1	0,0	0,1	100 %
<b>Autres éléments du résultat global (perte) de l'exercice</b>	<b>2,2</b>	<b>7,9</b>	<b>-5,7</b>	<b>-72 %</b>

De plus amples renseignements sur les avantages sociaux du personnel sont fournis à la Note 12 des états financiers audités.

## Flux de trésorerie et situation financière

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente l'état des flux de trésorerie et de la situation financière pour les exercices se terminant les 31 décembre 2022 et 2021.

	2022	2021	Écart \$	Écart %
Solde au début	17,3	14,3	3,0	20,6 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'exploitation	2,6	3,2	(0,6)	-17,2 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	(0,7)	(0,1)	(0,6)	600,0 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(0,1)	(0,1)	0,0	0,0 %
<b>Solde à la fin de l'année</b>	<b>19,1</b>	<b>17,3</b>	<b>1,8</b>	<b>10,4 %</b>

L'APGL dispose d'une marge de crédit de 5,0 millions \$. En raison de la nature saisonnière de l'industrie, elle utilise cette marge jusqu'à ce que l'on commence à percevoir les redevances après le début de la saison de navigation. En 2022, l'APGL n'a pas eu recours à sa marge de crédit. En date du 31 décembre 2022, l'APGL affichait un solde de trésorerie de 19,1 millions \$ (17,3 millions \$ en 2021) et il n'y avait aucun placement à court terme.



## Investissements en immobilisations

(en dollars canadiens)

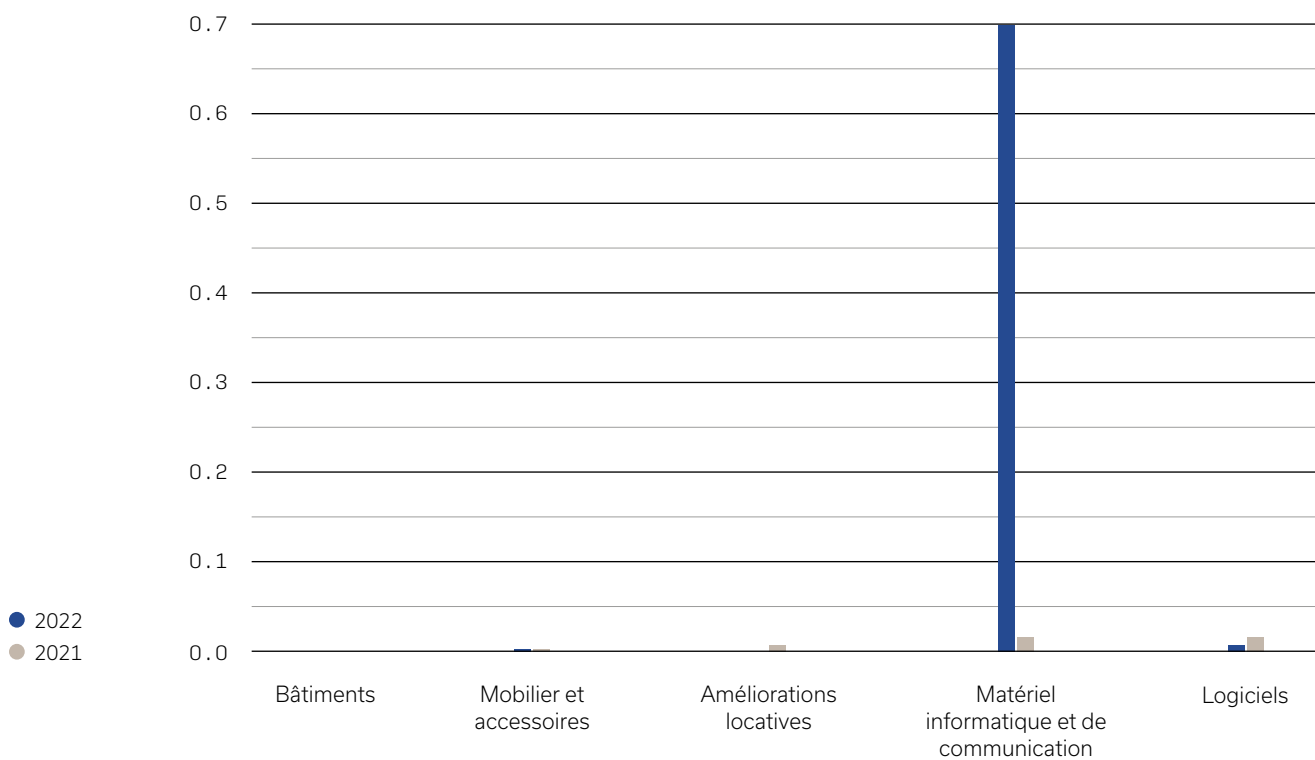
Le tableau qui suit montre une augmentation de 435 138 \$ des actifs corporels et incorporels, ce qui inclut des investissements en immobilisations de 735 427 \$ et un amortissement de 300 289 \$ pour 2022.

	2022	2021	Écart \$	Écart %
Actif				
Bâtiments	235 532	251 499	(15 967)	-6 %
Mobilier	69 946	81 628	(11 682)	-14 %
Améliorations locatives	28 531	57 062	(28 531)	-50 %
Matériel informatique et de communication	550 927	39 398	511 529	1 298 %
Logiciels	53 879	74 090	(20 211)	-27 %
<b>Total</b>	<b>938 815</b>	<b>503 677</b>	<b>435 138</b>	<b>86 %</b>

Le graphique qui suit montre les investissements en immobilisations pour les exercices se terminant les 31 décembre 2022 et 2021.

## Investissements en immobilisations

(en millions de dollars canadiens)



# Analyse des risques

La présente section fournit le palmarès des principaux risques auxquels l'APGL a été exposée en 2022. L'analyse qui suit aide à mieux comprendre comment l'APGL relève des défis importants qui pourraient avoir des répercussions sur ses résultats financiers et opérationnels. La colonne « Tendance » indique l'évolution du profil de risque, le cas échéant, au cours de l'année 2022.



Risque en hausse



Risque stable



Risque en baisse

# Planification de la relève chez les pilotes (incluant le recrutement et le maintien en poste)

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>L'APGL est confrontée à un risque important dans la planification de la relève des pilotes, ce qui pourrait l'empêcher de fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces en raison d'une pénurie de pilotes qualifiés. Le recrutement, la formation et l'évaluation des pilotes sont les principaux points de mire de l'APGL depuis de nombreuses années et constituent des éléments essentiels du processus de planification stratégique de l'organisation.</p> <p>Pour garantir la disponibilité d'un bassin de pilotes compétents et expérimentés, l'APGL doit relever les défis auxquels elle fait face en matière de recrutement et de maintien en poste des pilotes. L'organisation connaît un nombre de départs à la retraite supérieur à la moyenne, lequel a été aggravé par les défis découlant de la COVID-19. Il est de plus en plus difficile de trouver des pilotes retraités qui accepteraient de revenir à temps partiel.</p> <p>De surcroît, le temps nécessaire pour former de nouveaux pilotes a augmenté en raison du manque d'expérience des candidats en matière de navigation sur les Grands Lacs. L'APGL doit également rivaliser avec la concurrence pour un nombre limité de candidats. En outre, l'industrie maritime dans son ensemble est confrontée à une pénurie de candidats intéressés par une carrière dans cette profession.</p> <p>Pour atténuer le risque associé à la planification de la relève des pilotes, l'APGL doit élaborer une stratégie complète englobant le recrutement, la formation et le maintien en poste. Cette stratégie doit comprendre des initiatives visant à attirer de nouveaux candidats dans la profession, à offrir des avantages sociaux attrayants pour maintenir en poste les pilotes actuels (en gardant à l'esprit les objectifs de maîtrise des coûts) et à élaborer des programmes de formation novateurs qui permettent aux candidats d'acquérir les compétences nécessaires pour naviguer sur les Grands Lacs en toute sécurité et de manière efficace.</p>		<p>Le sondage annuel de l'APGL sur les départs à la retraite de ses pilotes s'est avéré être un exercice fort utile qui permet à l'organisation d'être informée environ six mois à l'avance des départs à la retraite, ce qui facilite la planification du recrutement. De plus, l'APGL propose des contrats à temps partiel aux pilotes retraités afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de pilotes disponibles pour répondre à la demande de services de pilotage, en particulier pendant la formation des apprentis-pilotes.</p> <p>Bien que ces initiatives soient fort utiles, l'APGL prévoit toujours un nombre de départs à la retraite supérieur à la moyenne dans les années à venir. Pour relever ce défi, l'APGL a révisé son programme de recrutement de pilotes en 2022 afin de s'assurer qu'un nombre suffisant de candidats postulent aux postes d'apprentis-pilotes, en s'adaptant aux restrictions liées à la COVID-19. L'APGL a également mis en œuvre une approche à long terme pour se positionner stratégiquement et gagner en visibilité auprès des futurs pilotes en se faisant connaître dans le milieu des études maritimes. Cette approche vise à créer une relation mutuellement bénéfique entre l'APGL et la communauté éducative.</p> <p>Les comités de formation des pilotes veillent continuellement à réviser et à mettre à jour le programme de formation des apprentis-pilotes, en intégrant les rétroactions et les résultats des pilotes brevetés récemment. L'APGL a élaboré des programmes de formation plus souples et plus novateurs qui accélèrent la formation des nouvelles recrues et offrent des possibilités de perfectionnement professionnel continu aux pilotes en poste. Ces possibilités peuvent inclure l'utilisation de simulateurs et d'autres technologies de formation évoluées pour améliorer l'acquisition des habiletés et l'évaluation des compétences.</p> <p>Pour garantir le succès continu de ses efforts de planification de la relève des pilotes, l'APGL conserve une approche proactive pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. Par exemple, elle explore de nouveaux moyens d'attirer les pilotes et de les maintenir en poste, en offrant notamment des possibilités de formation ou des avantages sociaux supplémentaires. L'APGL continue également à s'adapter au paysage changeant de l'industrie maritime, en tenant compte de facteurs tels que les progrès technologiques et les changements démographiques. Ainsi, en demeurant vigilante et proactive, l'APGL s'assurera de disposer d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés pour fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces pour les années à venir.</p> <p><b>En 2022, l'APGL a collaboré avec Transports Canada pour offrir plus de flexibilité aux candidats qui postulent à un poste d'apprenti-pilote, étant donné le nouveau rôle de Transports Canada dans la délivrance des brevets aux pilotes. Plus précisément, les candidats peuvent solliciter un poste à l'APGL sans avoir suivi le cours de gestion des ressources à la passerelle nécessaire, mais ils sont tenus de suivre ce cours dans le cadre de leur apprentissage.</b></p>

↑ Risque en hausse    → Risque stable    ↓ Risque en baisse

# Résurgence de la COVID-19 et d'autres variants

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>L'émergence de variants potentiels de la COVID-19 présente un risque permanent pour la santé et la sécurité des pilotes et pourrait avoir des conséquences importantes pour l'APGL. Des variants comme le Delta, qui est plus transmissible et potentiellement plus grave, pourraient entraîner une incidence plus élevée d'infections et un risque accru de maladie ou d'incapacité chez les pilotes. Étant donné que les pilotes doivent franchir la frontière entre le Canada et les États-Unis pour monter à bord des navires et qu'ils sont en contact direct avec des équipages canadiens ou étrangers dans des espaces clos, le risque pour la santé est en soi très élevé.</p> <p>En plus du risque de maladie et de problèmes de santé à long terme chez les pilotes, les variants potentiels de la COVID-19 pourraient également constituer un risque pour la continuité des services de pilotage. Si de nombreux pilotes ne sont pas en mesure de travailler pour cause de maladie ou de quarantaine, il pourrait y avoir une pénurie de pilotes disponibles pour répondre à la demande. Cette pénurie pourrait entraîner des retards ou des perturbations dans les services de pilotage, ce qui pourrait avoir des conséquences économiques et opérationnelles pour l'industrie du transport maritime.</p> <p>Globalement, le risque permanent associé aux variants de la COVID-19 met en lumière la nécessité de maintenir des protocoles de santé et de sécurité et des plans d'urgence solides pour garantir la continuité des services de pilotage et protéger la santé et la sécurité des pilotes et des autres personnes impliquées dans l'industrie du transport maritime.</p>		<p>En 2022, l'APGL a continué à mettre en œuvre des protocoles efficaces de distanciation physique, a rendu obligatoire le port d'un équipement de protection individuelle et a collaboré avec divers organismes gouvernementaux et intervenants de l'industrie pour garantir la continuité des activités et la sécurité des employés pendant la pandémie de COVID-19. Tous les pilotes de l'APGL étaient entièrement vaccinés en novembre 2021, et l'APGL a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe d'intervention COVID-19 et les autorités sanitaires locales pour gérer les cas présumés. L'APGL a également collaboré avec Transports Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada pour garantir un fonctionnement ininterrompu et un accès illimité aux frontières pour ses pilotes, qui sont des fournisseurs de services essentiels dans la circulation des marchandises pour la population canadienne. L'APGL a mis à jour les plans de continuité des activités afin de garantir la prestation ininterrompue des services offerts par les répartiteurs et le personnel administratif.</p> <p>L'APGL continue à suivre de près l'émergence des variants de la COVID-19 et à collaborer avec les autorités de santé publique pour mettre en œuvre les mesures appropriées dans le but de protéger la santé et la sécurité des pilotes. Ces mesures comprennent l'amélioration des protocoles de dépistage et de test, l'utilisation accrue d'équipements de protection individuelle et des modifications aux processus opérationnels afin de réduire le risque d'exposition. À la suite de l'engagement du gouvernement du Canada d'exiger la vaccination contre le virus de la COVID-19 pour ses employés, l'APGL a adopté une politique de vaccination obligatoire en novembre 2021. Cette politique a permis de garantir que les employés de l'APGL étaient vaccinés contre la COVID-19 de manière à réduire l'occurrence et la gravité de la maladie. Conformément aux directives du gouvernement du Canada, l'APGL a abrogé la politique de vaccination obligatoire en juin 2022, mais elle a continué à promouvoir la vaccination et d'autres mesures préventives pour réduire les répercussions de la COVID-19.</p> <p>L'APGL est consciente du risque potentiel que représentent les variants de la COVID-19 pour les services de pilotage et elle a donc élaboré un plan d'urgence complet pour faire face à d'éventuelles perturbations. En cas d'épidémie, l'APGL est prête à faire passer tout le personnel de bureau et les répartiteurs au travail à distance afin de permettre la continuité des activités. De plus, l'APGL continuera à adhérer aux protocoles robustes contre la COVID-19 qui ont été mis en œuvre et appliqués avec succès en 2021 afin d'atténuer la contagion et de préserver la sécurité de ses employés et des intervenants.</p>

↑ Risque en hausse    → Risque stable    ↓ Risque en baisse



# Changements dans l'équipe de direction

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>L'APGL est confrontée à un risque de transition en raison des changements en cours au sein de l'équipe de direction, notamment la nomination d'un nouveau directeur des finances en décembre 2022, l'arrivée d'un nouveau directeur exécutif aux opérations en juin 2021, le départ prochain de la directrice générale et le départ à la retraite prévu du directeur aux opérations au cours des prochaines années. Ces changements créent un risque potentiel pour l'organisation, car la continuité du leadership et le transfert des connaissances institutionnelles pourraient être affectés.</p> <p>Le principal enjeu consiste à garantir la continuité et une transition en douceur pendant cette période de changement. Pour ce faire, l'APGL devra recruter une personne compétente pour remplacer l'actuelle directrice générale, quelqu'un qui puisse se familiariser rapidement avec la culture, les processus et les objectifs de l'organisation. Cette personne devra également posséder les compétences et l'expérience nécessaires pour diriger efficacement l'entreprise.</p> <p>Le risque lié aux changements dans l'équipe de direction peut également entraîner des lacunes dans le transfert des connaissances, ce qui peut mener à une perte de connaissances institutionnelles et à d'autres risques opérationnels pour l'APGL. Il est donc impératif de mettre en œuvre des mesures qui facilitent une transition fluide de la direction, comme l'élaboration d'un plan complet de transfert des connaissances.</p> <p>En résumé, l'APGL doit gérer de manière proactive les risques associés aux changements dans l'équipe de direction en repérant et en atténuant les risques potentiels. Le recrutement des bons candidats, l'élaboration de stratégies efficaces de transfert des connaissances et la promotion d'un environnement de communication ouverte et de collaboration peuvent garantir la continuité et le succès de l'organisation.</p>		<p>L'APGL prend des mesures proactives pour préparer les changements au sein de son équipe de direction et intégrer en douceur les nouveaux membres. En planifiant et en anticipant soigneusement ces transitions, l'APGL vise à assurer une transition harmonieuse de la direction et à promouvoir la collaboration efficace de tous les membres de l'équipe. Le conseil d'administration a déjà entamé la recherche d'un nouveau directeur général ou d'une nouvelle directrice générale qui prendra la relève au moment du départ de l'actuelle directrice générale. En outre, l'APGL recherche un nouveau directeur ou une nouvelle directrice aux opérations, car le titulaire actuel du poste prévoit prendre sa retraite au cours des prochaines années.</p> <p>Afin de garantir une transition sans heurts de la direction, l'APGL s'engage à offrir une formation complète au nouveau directeur aux opérations ainsi qu'au prochain directeur général ou à la prochaine directrice générale. L'APGL reconnaît l'importance d'une équipe formée adéquatement pour maintenir la stabilité et la continuité en période de changement. Il faudra intégrer les nouveaux titulaires de ces postes clés avec soin et de manière appropriée afin de permettre une succession réussie pour l'organisation.</p> <p>L'APGL veillera également à ce que le nouveau directeur des finances et le nouveau directeur exécutif aux opérations soient intégrés dans l'organisation et reçoivent une formation appropriée pour promouvoir leur réussite dans leurs fonctions respectives. En outre, l'APGL accordera la priorité à l'élaboration d'un plan complet de transfert des connaissances afin de limiter le plus possible la perte de connaissances institutionnelles attribuable aux changements de direction.</p>

↑ Risque en hausse    → Risque stable    ↓ Risque en baisse

# Négociation des conventions collectives

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>Les conventions collectives de l'APGL avec ses pilotes sont arrivées à échéance en mars 2022. Des négociations sont actuellement en cours pour quatre conventions collectives couvrant cinq circonscriptions, ce qui peut prendre beaucoup de temps. Bien que les négociations aient commencé à la fin de l'année 2022, l'APGL a signé une entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des contrats avec la Guilde de la marine marchande du Canada, le syndicat qui représente tous les pilotes de l'APGL. Cette entente prévoit également une clause préventive des grèves et des lockout afin de garantir la circulation ininterrompue des personnes et des marchandises dans les Grands Lacs.</p>		<p>Dans le cadre de son engagement permanent à gérer les risques et à protéger ses propres intérêts et les intérêts de ses pilotes, l'APGL a mis en œuvre une stratégie proactive en recrutant un négociateur en chef hautement qualifié et expérimenté. Fort de son expertise en matière de négociation de conventions collectives, le négociateur en chef possède les compétences nécessaires pour combler le décalage entre les demandes du syndicat et les offres de l'APGL. En trouvant un terrain d'entente et en négociant un accord équitable qui réponde aux besoins des deux parties, nous pouvons espérer obtenir le meilleur résultat possible pour les deux parties. Nous sommes convaincus que cette approche protégera efficacement les intérêts de l'APGL et soutiendra ses efforts continus pour promouvoir la maîtrise des coûts.</p>
<p>Toutefois, la négociation d'une entente juste et raisonnable peut s'avérer difficile, et plusieurs risques sont associés à une telle négociation. L'un de ces risques est de ne pas pouvoir parvenir à un accord mutuellement bénéfique en raison d'un écart important entre les demandes du syndicat et les offres de l'APGL. Il pourrait en résulter une impasse et, en fin de compte, un arbitrage. Un résultat défavorable de l'arbitrage peut avoir des conséquences financières importantes pour l'APGL et potentiellement avoir une incidence sur la satisfaction du marché. Dans le cadre d'un arbitrage, un tiers neutre prend une décision contraignante que les deux parties doivent accepter. Si la décision de l'arbitre est plus favorable aux demandes du syndicat qu'à ce que l'APGL peut offrir, cela peut entraîner une augmentation des coûts de main-d'œuvre pour l'APGL et, par conséquent, des difficultés financières. Pour couvrir l'augmentation des coûts de main-d'œuvre, l'APGL pourrait devoir augmenter les redevances de pilotage, une situation qui pourrait créer un mécontentement sur le marché et une opposition potentielle auprès de l'Office des transports du Canada.</p>		<p>La signature d'une entente préventive des grèves et des lock-out avec les pilotes, en raison de leur rôle essentiel dans le pilotage dans les Grands Lacs, peut contribuer à garantir une circulation ininterrompue dans les Grands Lacs. Cela permettra d'éviter des perturbations qui pourraient entraîner de lourdes pertes financières pour l'APGL et l'industrie du transport maritime.</p>
<p>Un autre risque potentiel est une rupture de la communication entre le syndicat et la direction, ce qui pourrait entraîner des différends. Cela pourrait mener à une baisse du moral des pilotes et à un mécontentement à l'égard de leur travail. L'APGL pourrait également subir des pressions extérieures de la part des organismes de réglementation ou des médias, ce qui pourrait influencer les négociations et créer des complications supplémentaires.</p>		<p>D'autres stratégies visant à atténuer les risques liés à la négociation de conventions collectives incluent le maintien d'une communication ouverte et d'une approche transparente tout au long du processus de négociation, la participation de tous les intervenants et le recours à une médiation ou à un arbitrage externe, au besoin. De telles stratégies peuvent contribuer à éviter les malentendus, à conserver des relations positives avec les syndiqués et à garantir un résultat positif pour toutes les parties concernées.</p>
<p>En outre, si les négociations s'éternisent, il pourrait en résulter des retards dans les ententes contractuelles et de l'incertitude pour les pilotes et les clients. Une telle situation pourrait entraîner des perturbations opérationnelles et des pertes financières tant pour l'APGL que pour ses clients.</p>		<p>En somme, il est essentiel d'aborder les négociations de conventions collectives avec un esprit stratégique, en tenant compte des risques et en élaborant des stratégies efficaces pour les atténuer. Ce faisant, l'APGL peut négocier des ententes équitables qui répondent aux besoins des deux parties, maintenir des relations positives avec les syndiqués et garantir des opérations ininterrompues.</p>

↑ Risque en hausse      → Risque stable      ↓ Risque en baisse



# États financiers





# Rapport de la direction

La direction de l'Administration est chargée d'assurer la préparation et l'image fidèle des états financiers, conformément aux Normes internationales d'information financière, et des autres renseignements contenus dans le rapport annuel. Cette responsabilité comprend la sélection de principes comptables appropriés et la capacité de faire preuve de jugement dans l'établissement d'estimations raisonnables. L'information financière fournie dans le présent rapport annuel est conforme aux renseignements contenus dans les états financiers.

La direction maintient des livres comptables et des contrôles financiers et de gestion de même que des systèmes d'information et des pratiques de gestion conçus de manière à fournir une assurance raisonnable que l'information financière est exacte et fiable et qu'elle est fournie en temps opportun. Ces systèmes et pratiques fournissent une assurance raisonnable que les biens de la société sont contrôlés et protégés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente dans le but d'atteindre les objectifs de la société, et que cette dernière fonctionne efficacement. Ces systèmes et pratiques sont également conçus pour fournir une assurance raisonnable que les opérations s'effectuent en conformité avec l'article 89 et la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, et les règlements administratifs de l'Administration.

Le Conseil d'administration est composé d'administrateurs qui ne sont pas des employés de l'Administration. Le Conseil d'administration est chargé d'assurer que la direction assume ses responsabilités en matière de rapports financiers et de contrôle interne. Le Comité d'audit surveille les systèmes de contrôle interne de la comptabilité et de l'administration. Le Comité rencontre la direction et les auditeurs pour déterminer si chacun remplit ses responsabilités et pour discuter de l'audit des états financiers. Les états financiers et le rapport annuel sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité d'audit.

L'auditrice externe, soit le Vérificateur général du Canada, qui est nommée en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le pilotage*, a effectué l'audit des états financiers conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Dans son rapport, elle décrit la nature de l'audit et exprime son opinion sur les états financiers de l'entité.



**Michèle Bergevin**  
Directrice générale



**Robine St Germain, CPA**  
Chef des finances

---

Cornwall (Ontario)  
Le 2 mars 2023



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'« Administration »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2022, et l'état du résultat net et du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 décembre 2022, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

#### *Fondement de l'opinion*

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'Administration conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### *Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux IFRS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Administration ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Administration.

## *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers*

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Administration;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Administration à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

## **Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées**

### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de l'Administration de pilotage des Grands Lacs dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, les règlements administratifs de l'Administration de pilotage des Grands Lacs ainsi que l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de l'Administration de pilotage des Grands Lacs dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

### *Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées*

La direction est responsable de la conformité de l'Administration de pilotage des Grands Lacs aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de l'Administration de pilotage des Grands Lacs à ces autorisations spécifiées.

### *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées*

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Tina Swiderski, CPA auditrice  
Directrice principale

Montréal, Canada  
Le 2 mars 2023

# État de la situation financière

(en dollars canadiens)

	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 130 468 \$	17 379 903 \$
Clients et autres créances	6 544 940	5 911 880
Frais payés d'avance	70 892	59 926
	<b>25 746 300</b>	23 351 709
<b>À long terme</b>		
Immobilisations corporelles (Note 7)	884 936	429 587
Immobilisations incorporelles (Note 8)	53 879	74 090
Actif au titre de droits d'utilisation (Note 9)	69 797	130 514
	<b>26 754 912 \$</b>	23 985 900 \$
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Salaires et avantages sociaux à payer	15 981 516 \$	14 616 995 \$
Autres créditeurs et charges à payer	1 675 182	2 027 207
Avantages du personnel (Note 12)	220 200	500 600
Obligation locative (Note 13)	84 914	75 220
	<b>17 961 812</b>	17 220 022
<b>À long terme</b>		
Avantages sociaux du personnel (Note 12)	1 564 000	1 679 800
Obligation locative (Note 13)	-	61 321
	<b>19 525 812</b>	18 961 143
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Surplus accumulé	7 229 100	5 024 757
	<b>26 754 912 \$</b>	23 985 900 \$

Passifs éventuels (Note 14)

Engagements (Note 18)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration  
et autorisé pour publication le 2 mars 2023.



**M. Bergevin**  
Directrice générale



**J. Mills**  
Administratrice

# État du résultat net et du résultat global

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2022	2021
<b>REVENUS</b>		
Droits de pilotage <sup>(Note 16)</sup>	45 537 831 \$	44 687 507 \$
Produits de bateaux-pilotes	216 754	172 074
Intérêts et autres produits	213 144	124 018
	<b>45 967 729</b>	44 983 599
<b>CHARGES</b>		
Salaires et avantages sociaux des pilotes	31 544 075	25 931 251
Transport et déplacements	3 548 385	3 636 463
Services de bateaux-pilotes	2 441 066	2 013 061
Salaires et avantages sociaux – personnel opérationnel	1 868 374	1 819 623
Salaires et avantages sociaux – personnel administratif	1 561 818	1 323 304
Services professionnels et spéciaux	685 786	508 549
Frais de formation et de recrutement des pilotes	433 216	328 531
Services de transfert de pilotes	329 386	284 111
Frais d'exécution de la <i>Loi sur le pilotage</i>	316 919	201 067
Amortissement	300 289	217 276
Services publics, fournitures et approvisionnements	220 428	203 076
Achat de services de répartition	182 686	182 195
Communications	125 864	117 309
Unités portables d'aide au pilotage et logiciels de navigation	115 823	163 259
Réparations et entretien	70 252	98 762
Amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation	64 430	63 299
Intérêt sur l'obligation locative	24 596	4 183
Frais d'intérêts et bancaires	18 711	12 600
Location	16 882	27 039
	<b>43 868 986</b>	37 134 958
<b>Surplus net de l'exercice</b>	<b>2 098 743</b>	7 848 641
Autres éléments du résultat global		
Éléments qui ne seront pas reclassés au résultat net		
Gains actuariels sur les avantages sociaux du personnel <sup>(Note 12)</sup>	105 600	12 500
Résultat global de l'exercice	<b>2 204 343 \$</b>	7 861 141 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

# État des variations des capitaux propres

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2022	2021
Surplus (déficit) accumulé au début de l'exercice	5 024 757 \$	(2 836 384) \$
Résultat net de l'exercice	2 098 743	7 848 641
Autres éléments du résultat global de l'exercice	105 600	12 500
Résultat global total de l'exercice	2 204 343	7 861 141
<b>Surplus accumulé à la fin de l'exercice</b>	<b>7 229 100 \$</b>	<b>5 024 757 \$</b>

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.



# État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2022	2021
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Surplus net de l'exercice	2 098 743 \$	7 848 641 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :		
Avantages sociaux du personnel	(290 600)	(229 600)
Amortissement	300 289	217 276
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	64 430	63 299
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :		
Diminution (augmentation) des clients et autres créances	(633 060)	659 779
Augmentation des frais payés d'avance	(10 966)	(4 327)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	1 364 521	(635 715)
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	(352 025)	289 799
Diminution des droits de pilotage sous avis d'opposition	-	(5 017 598)
Entrées de fonds nettes générées par les activités d'exploitation	2 541 332	3 191 554
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	(735 427)	(70 915)
Sorties de fonds nettes utilisées pour les activités d'investissement	(735 427)	(70 915)
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Paiement de l'obligation locative	(55 340)	(73 577)
Sorties de fonds nettes utilisées pour les activités de financement	(55 340)	(73 577)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		
Augmentation nette durant l'exercice	1 750 565	3 047 062
Solde au début de l'exercice	17 379 903	14 332 841
Solde à la fin de l'exercice	19 130 468 \$	17 379 903 \$
Représenté par :		
Trésorerie	19 130 468 \$	17 379 903 \$
<b>INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE</b>		
Frais d'intérêt versés durant l'exercice	-	-

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

# Notes afférentes aux résultats financiers

du 31 décembre 2022 (en dollars canadiens)

---

## 1. POUVOIRS ET OBJECTIFS

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'Administration), Limitée a été créée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Elle a été constituée en tant que société à responsabilité limitée en mai 1972 et a poursuivi ses activités aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Avant le 1<sup>er</sup> octobre 1998, l'Administration fonctionnait sous le nom de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée et était une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent. En vertu de la *Loi maritime*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, le nom de l'Administration a été modifié pour l'Administration de pilotage des Grands Lacs et elle est maintenant réputée avoir été créée en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État énumérée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'Administration a pour objectifs d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace à l'intérieur des eaux canadiennes qui lui sont désignées.

En juillet 2015, l'Administration a reçu une instruction (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant à harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales, et à rendre compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son prochain plan d'entreprise.

L'Administration compare en permanence et révisé au besoin sa directive sur les dépenses de voyage par rapport aux directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor. L'Administration confirme qu'elle est conforme à la directive du Conseil du Trésor.

L'Administration est dispensée de tout impôt sur les bénéfices.

Le siège social et le service des dossiers de l'Administration sont situés au 202, rue Pitt, 2<sup>e</sup> étage, à Cornwall (Ontario).

### Réglementation des tarifs des droits de pilotage

La *Loi sur le pilotage* régit le processus d'approbation de l'établissement et de la révision des droits de pilotage. L'Administration peut, par résolution, déterminer des redevances qui lui sont dues pour la prestation de services liés au pilotage obligatoire. L'Administration publie sur son site Web l'avis de toute proposition d'établir ou de réviser des droits de pilotage et permet à toute personne de lui présenter, dans un délai de 30 jours, des observations écrites au sujet de sa proposition. Après avoir examiné toutes les observations écrites, l'Administration publie une annonce faisant état de sa décision à l'égard de la proposition, notamment la date de sa prise d'effet, cette date suivant d'au moins 60 jours la date de publication de l'annonce.

Toute personne peut, dans les 90 jours suivant le jour de la publication de l'annonce, déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada (OTC) si elle a une raison de croire que les droits de pilotage ne sont pas conformes aux paramètres prévus dans la *Loi sur le pilotage* ou que l'Administration n'a pas suivi le bon processus pour établir ou réviser les droits. Si l'Office détermine que l'avis d'opposition est fondé, il peut enjoindre à l'Administration d'annuler l'établissement ou la révision du droit de pilotage en cause et de rembourser à chaque usager des services de pilotage obligatoire les sommes qu'il a payées en trop par rapport au montant exigible au titre des droits de pilotage, plus les intérêts. L'Office fait aussi part à la personne qui a déposé l'avis d'opposition, par écrit, des motifs de sa décision rendue et, le cas échéant, de sa décision fixant le délai accordé à l'Administration pour rembourser les usagers des services de pilotage obligatoire.

## 2. BASE D'ÉTABLISSEMENT

### (a) Déclaration de conformité

Les présents états financiers, y compris les chiffres comparatifs, ont été établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Les états financiers ont été approuvés par le Conseil d'administration le 2 mars 2023.

### (b) Base d'évaluation

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf pour les instruments financiers classés comme étant au coût amorti, qui sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale et par la suite au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 3. NORMES COMPTABLES NOUVELLES ET RÉVISÉES

L'IASB a publié des modifications aux normes suivantes, qui sont en vigueur pour les exercices financiers de l'Administration ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023 et suivants :

- Modifications à IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants et non courants
- Modifications à IAS 1 – Présentation des états financiers – Informations à fournir sur les méthodes comptables
- Modifications à IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs – Définitions des méthodes comptables

La direction a évalué que ces modifications n'auront aucun impact significatif sur les états financiers de l'Administration.

## 4. MÉTHODES COMPTABLES IMPORTANTES

Les principales méthodes comptables sont les suivantes :

### (a) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue ainsi que des placements à court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. L'Administration n'avait aucun équivalent de trésorerie au 31 décembre 2022 (aucun au 31 décembre 2021).

### (b) Placements

Dans sa politique de placements, l'Administration s'est fixé comme objectif de maximiser le taux de rendement dans un portefeuille de bons garantis par le gouvernement du Canada.

### (c) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimative des immobilisations. La durée de vie s'établit comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Bâtiments	20 ans
Mobilier	10 ans
Améliorations locatives	Le moindre de la durée du bail ou de la durée de vie des améliorations locatives
Matériel informatique et de communication	Jusqu'à 5 ans

Les modes d'amortissement, durées de vie estimatives et valeurs résiduelles sont examinés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement. Les projets en cours de réalisation ne sont pas amortis.

#### (d) Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont comptabilisés au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimative des immobilisations. La durée de vie s'établit comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Logiciels	Jusqu'à 5 ans

Les modes d'amortissement, durées de vie estimatives et valeurs résiduelles sont examinées à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement. Les projets en cours de réalisation ne sont pas amortis.

#### (e) Actif au titre de droits d'utilisation et obligations locatives

L'Administration évalue si un contrat contient ou non un contrat de location dès son entrée en vigueur. Elle comptabilise un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative correspondante pour tout contrat de location dans lequel elle est le locataire, sauf pour ce qui est des contrats à court terme (définis comme étant des contrats d'une durée totale de 12 mois ou moins) et des contrats qui portent sur des éléments de faible valeur monétaire. Les actifs au titre de droits d'utilisation et les obligations locatives sont comptabilisés à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût, diminués du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de toute réévaluation des obligations. Le coût comprend le montant de l'obligation locative qui a été comptabilisé, les paiements de location effectués à l'entrée en vigueur du contrat ou avant cette date, diminué de tout incitatif à la location reçu et de tous les coûts directs initiaux.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont amortis selon la méthode linéaire comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Bâtiment	Le moindre de la durée du bail ou de la durée de vie du bâtiment

L'obligation locative est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas versés à la date d'entrée en vigueur, actualisée au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut être facilement déterminé, l'Administration utilise le taux d'emprunt marginal. L'obligation locative est par la suite réévaluée lorsqu'il y a modification des paiements de location futurs découlant d'une modification d'un index ou d'un taux, ou si l'Administration modifie son évaluation quant à savoir si elle exercera son option de prolongation ou de fin du contrat.

L'actif au titre de droits d'utilisation et l'obligation locative sont présentés en tant que postes distincts dans l'état de la situation financière.

#### (f) Prestations de retraite

Les employés de l'Administration sont couverts par le régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Les salariés et l'Administration doivent verser des cotisations pour couvrir le coût actuel du service. En vertu de la législation en vigueur, l'Administration n'est pas tenue, ni légalement ni implicitement, de verser des cotisations supplémentaires à l'égard de service passé ou pour combler les insuffisances du régime. Par conséquent, les cotisations sont imputées aux résultats de l'exercice au cours duquel le salarié a rendu les services et représentent la totalité des obligations de l'Administration découlant du régime de retraite.

### **(g) Indemnités de départ**

Les employés ont droit à des indemnités de départ tel que le prévoient les conventions collectives et les conditions d'emploi. Le coût des indemnités de départ auxquelles ont droit les employés est comptabilisé chaque année sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées au prorata des années de service reconnu, ainsi que d'après les hypothèses et meilleures estimations de la direction portant sur différents facteurs comme le taux d'actualisation, les augmentations salariales, l'inflation, l'âge des employés au moment de leur retraite, et autres facteurs. Les gains (pertes) actuariels sont inscrits aux autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être reclassés dans les résultats dans le futur.

Le coût des indemnités est déterminé en tenant compte du coût des avantages sociaux des employés pour l'exercice en cours, des frais d'intérêt sur les obligations au titre des prestations, les montants d'indemnité versés et des gains ou pertes actuariels pendant l'exercice.

### **(h) Prestations de décès des employés retraités**

Une indemnité en cas de décès a été accordée aux employés qui ont pris leur retraite avant 1999. Les coûts liés à cette indemnisation sont comptabilisés chaque année sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées. Les gains (pertes) actuariels sont inscrits aux autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être reclassés dans les résultats dans le futur.

Les coûts annuels de cet avantage comprennent les montants d'indemnité versés, des frais d'intérêt sur les obligations au titre des prestations et la variation de la provision actuarielle au cours de l'année, desquelles sont soustraites les cotisations des retraités.

### **(i) Avantages sociaux du personnel**

Les avantages sociaux à court terme du personnel de l'Administration, qui comprennent les congés rémunérés, sont évalués sur une base non actualisée et sont comptabilisés à mesure que les services sont rendus.

### **(j) Effets de la variation du taux de change des devises**

Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de l'état de la situation financière. Les produits et les charges libellés en devises sont pour leur part convertis en dollars canadiens selon les taux de change mensuels moyens. Tous les gains et pertes de change sont inscrits au titre des intérêts et autres produits du résultat net de l'exercice.

### **(k) Constatation des produits**

Les produits sont constatés une fois que le contrôle est transféré. L'Administration estime que le contrôle des services de pilotage est exercé à un moment précis, soit lorsque le pilote affecté à un navire a terminé son affectation ou lorsque l'affectation est annulée. Les produits tirés des services de bateaux-pilotes sont comptabilisés au moment de la prestation des services. Les intérêts et autres produits sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif au moment où ils sont gagnés.

En vertu de l'article 34 de la *Loi sur le pilotage*, tout intéressé peut déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada (OTC) s'il a des raisons de croire que les droits de pilotage proposés nuisent à l'intérêt public tel qu'énoncé à l'article 5 de la *Loi sur les transports au Canada*. Les droits de pilotage sous avis d'opposition ne seront pas constatés comme produits tant que l'OTC n'aura pas rendu une décision à ce sujet.

## (I) Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés ou désignés dans l'une ou l'autre des trois catégories suivantes :

- Coût amorti;
- Juste valeur par le biais du résultat net (JVBRN);
- Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVAERG).

La catégorie est déterminée au moment de l'évaluation initiale et dépend de la nature et de l'objectif de l'actif. L'Administration possède des actifs financiers uniquement de la catégorie coût amorti.

- (i) *Coût amorti* – Méthode applicable à la trésorerie, équivalent de trésorerie, comptes clients et autres créances et placements.

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il répond aux deux conditions ci-après et qu'il n'est pas désigné comme étant évalué à la JVBRN :

- Il est détenu dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels.
- Les dispositions du contrat de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur. La juste valeur lors de la comptabilisation initiale comprend les coûts de transaction attribués directement à l'acquisition des instruments financiers. Après la comptabilisation initiale, les actifs financiers classés dans cette catégorie sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements et encaissements de trésorerie futurs estimés sur la durée de vie prévue de l'actif financier de manière à obtenir sa valeur comptable. Pour calculer le taux d'intérêt effectif, l'Administration estime les flux de trésorerie futurs en prenant en considération toutes les modalités contractuelles de l'instrument financier. Les charges d'intérêts sont présentées sous la rubrique Intérêt et autres produits dans l'état du résultat net et du résultat global.

- (ii) *Baisse de valeur des actifs financiers autres que ceux évalués à la juste valeur*

Les actifs financiers sont passés en revue à la fin de chaque exercice afin de déterminer s'il existe des indications de baisse de valeur. Un actif financier a perdu de la valeur lorsqu'il existe des preuves tangibles que les flux de trésorerie futurs qui y sont associés ont été perturbés par suite d'un ou de plusieurs événements survenus après l'évaluation initiale de l'actif.

Les preuves tangibles de baisse de valeur peuvent comprendre :

- Difficulté financière importante de l'émetteur ou de la contrepartie;
- Défaut ou défaillance de paiement des intérêts ou du capital;
- Probabilité que l'emprunteur fera faillite ou procédera à une réorganisation financière.

La valeur comptable de tous les actifs financiers, à l'exception des créances, est directement réduite de toute baisse de valeur. La valeur comptable des créances est réduite par le biais d'un compte de réserve pour créances irrécouvrables. Lorsqu'une créance est considérée comme irrécouvrable, elle est radiée du compte de réserve. Le recouvrement d'un montant qui avait été considéré comme irrécouvrable est comptabilisé au résultat net. Les variations de la valeur comptable du compte de réserve sont comptabilisées au résultat net.

Pour évaluer la perte de valeur des comptes clients et autres créances, l'Administration applique une méthode simplifiée de calcul des corrections de valeur pour perte de crédit attendue. Par conséquent, elle ne suit pas l'évolution de son risque de crédit mais comptabilise plutôt une déduction pour perte, fondée sur les pertes de crédit historiques à chaque date de rapport. L'Administration a ainsi établi une matrice de provision basée sur son historique de pertes, laquelle est rajustée selon des facteurs prospectifs spécifiques aux créances et au contexte économique.

(iii) *Décomptabilisation d'actifs financiers*

Un actif financier est décomptabilisé lorsque l'une ou l'autre des situations suivantes survient :

- Le droit contractuel sur les flux de trésorerie associés à l'actif financier vient à l'échéance ;
- L'Administration transfère à une autre entité l'actif financier et en substance tous les risques et bénéfices qui y sont associés.

**(m) Passifs financiers**

Les passifs financiers sont classés soit à titre de passifs à la JVBRN ou au coût amorti. L'Administration classe ses passifs financiers au coût amorti, sauf si elle a désigné des passifs comme évalués à la JVBRN ou si elle est tenue d'évaluer des passifs à la JVBRN.

(i) *Coût amorti* – Méthode applicable aux autres créiteurs et charges à payer et salaires et avantages sociaux à payer.

Les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, après déduction des frais de transaction, et sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, et les charges d'intérêts sont comptabilisées selon le rendement réel.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un passif financier et de l'allocation des charges d'intérêt sur la période correspondante. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les versements d'intérêts estimés sur la durée de vie prévue du passif financier, ou, le cas échéant, sur une période plus courte, à la valeur comptable nette initiale.

L'Administration a classé ses autres créiteurs et charges à payer, de même que les salaires et avantages sociaux à payer à titre de passifs financiers au coût amorti. En raison de leur nature à court terme, on estime que la valeur de ces comptes se rapproche de leur juste valeur.

(ii) *Décomptabilisation de passifs financiers*

L'Administration décomptabilise un passif financier seulement lorsque ses obligations relatives à ce passif sont exécutées, annulées ou venues à expiration.

**(n) Échange de services**

Les échanges de services sont comptabilisés à la juste valeur estimative des biens ou services reçus. Les produits provenant des échanges de services sont comptabilisés lorsque les services concernés sont rendus. Les charges résultant des échanges de services sont comptabilisées au cours de la période où ces biens ou services sont fournis par des tiers.

## 5. ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES ET RECOURS AU JUGEMENT

La préparation des états financiers exige de la direction qu'elle fasse des estimations, formule des jugements et pose des hypothèses qui ont une incidence sur l'application de politiques, sur la valeur des actifs et passifs déclarés, et sur les produits et les charges. Les estimations, ainsi que les hypothèses qui y sont associées, sont fondées sur l'expérience historique et sur différents autres facteurs qui semblent raisonnables dans les circonstances. Les résultats obtenus servent à formuler des jugements quant à la valeur comptable des actifs et des passifs; cette valeur n'est pas toujours évidente si on se base sur d'autres sources. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont analysées de façon continue. Les révisions des estimations sont comptabilisées dans la période pendant laquelle l'estimation est révisée, si la révision touche seulement cette période, ou dans la période de la révision et les périodes ultérieures, si la révision touche à la fois cette période et les périodes ultérieures.

Les jugements formulés par la direction dans l'application des IFRS qui ont une incidence importante sur les états financiers et les estimations, et qui risquent de nécessiter un ajustement important au cours de l'exercice financier courant et de l'exercice subséquent sont discutés ci-dessous.

### (a) Estimations comptables importantes

Les estimations comptables importantes sont des estimations et des hypothèses de la direction qui peuvent avoir comme conséquence des ajustements importants de la valeur comptable des actifs et des passifs dans un délai d'un an.

#### *Indemnités de départ et prestations de décès des employés retraités*

L'Administration a retenu les services d'un actuaire de tierce partie pour évaluer la juste valeur des indemnités de départ du personnel et des prestations de décès des retraités. Ces obligations sont évaluées au 31 décembre de chaque année.

#### *Taux d'amortissement*

Se reporter aux notes 4(c), 4(d) et 4(e) pour connaître la durée de vie estimative maximale des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles, et de l'actif au titre de droits d'utilisation.

### (b) Jugements comptables importants

Les jugements comptables importants sont des politiques comptables reconnues comme complexes ou qui comprennent des jugements ou des évaluations subjectives. La direction n'a formulé aucun jugement comptable important dans la préparation des présents états financiers.

## 6. INSTRUMENTS FINANCIERS

### Gestion des risques

Par le biais de ses actifs et passifs financiers, l'Administration est exposée aux risques suivants dans l'utilisation d'instruments financiers : risque de crédit, risque de liquidité et risque lié au marché. L'Administration gère l'exposition à ces risques sur une base permanente.

### Risque de crédit

Le risque de crédit associé aux instruments financiers réside dans la possibilité que l'émetteur d'instrument financier ne puisse pas remplir ses obligations. Afin de gérer ce risque, le ministre des Finances autorise l'Administration à n'investir que dans des obligations ou autres obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou de toute province ou municipalité au Canada.



La valeur comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et à long terme et des comptes clients et autres créances représente le risque de crédit maximal.

Les comptes clients et autres créances de l'Administration avaient une valeur comptable de 6 544 940 \$ en date du 31 décembre 2022 (5 911 880 \$ au 31 décembre 2021). Il n'y a pas de concentration de créances chez un client en particulier. Au 31 décembre 2022, 0 % des comptes débiteurs (0 % au 31 décembre 2021) étaient en souffrance depuis plus de 90 jours, alors que 99,8 % étaient courants (92,9 % au 31 décembre 2021) ou en souffrance depuis moins de 30 jours. Par le passé, l'Administration n'a pas subi de pertes significatives en raison de créances irrécouvrables. La provision pour créances douteuses était néant aux 31 décembre 2022 et 2021.

Le risque de crédit lié à la trésorerie est minime car ces actifs sont détenus par une banque à charte canadienne. Le risque de crédit lié aux équivalents de trésorerie et aux placements à court terme et à long terme est minime car ces actifs sont tous sous forme de dépôts chez des membres de l'Association canadienne des paiements, ou de bons ou autres obligations garantis par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne.

### **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que l'Administration ne puisse s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. L'Administration doit assurer le financement autonome de ses activités et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires; elle dépend donc de ses sources de financement, emprunts et flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation pour combler ses besoins en financement. Elle gère ce risque en surveillant constamment ses flux de trésorerie réels et projetés. De plus, elle dispose d'une facilité de crédit renouvelable de 5 millions de dollars auprès d'une banque à charte canadienne qui lui assure un fonds de roulement. Le taux d'intérêt est équivalent au taux préférentiel de la banque. Le ministre des Finances autorise ce montant. Cette facilité de crédit est disponible au besoin et est renouvelée annuellement. Au 31 décembre 2022, aucun montant ne figurait à la marge de crédit (néant au 31 décembre 2021). Pendant l'exercice financier 2022, les frais d'intérêt ont été de 0 \$ (0 \$ en 2021). L'Administration a pris des mesures pour obtenir une marge de crédit afin de répondre à ses obligations financières. Aux 31 décembre 2022 et 2021, les passifs financiers de l'Administration n'étaient constitués que des salaires et avantages sociaux et des autres créditeurs et charges à payer.

Les passifs financiers de l'Administration avaient une valeur comptable de 17 656 698 \$ au 31 décembre 2022 (16 644 202 \$ au 31 décembre 2021), et ses salaires et avantages sociaux et autres créditeurs et comptes à payer étaient tous courants (100 % au 31 décembre 2021) ou en souffrance depuis moins de 90 jours.

### **Risque lié au marché**

Le risque lié au marché est le risque que les variations des prix du marché, comme les taux de change des devises et les taux d'intérêt, portent atteinte aux produits de l'Administration ou à la valeur de ses instruments financiers.

### **Justes valeurs**

Les instruments financiers qui sont comptabilisés à la juste valeur sont ultérieurement évalués au coût amorti et regroupés en une hiérarchie basée sur la mesure dans laquelle la juste valeur est observable. Les différents niveaux ont été hiérarchisés comme suit : Niveau 1, les évaluations de la juste valeur sont dérivées des prix non ajustés, cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques; Niveau 2, les évaluations de la juste valeur sont dérivées de données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement; Niveau 3, les évaluations de la juste valeur sont dérivées à partir de techniques d'évaluation comprenant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables du marché.

Il n'y a pas d'instruments financiers de niveau 1, 2 ou 3 détenus par l'Administration.

## 7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Bâtiments	Mobilier	Améliorations locatives	Matériel informatique et de communication	Projets en cours de réalisation	Total
<b>COÛT</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	357 832 \$	260 438 \$	242 633 \$	517 637 \$	– \$	<b>1 378 540 \$</b>
Acquisitions	–	6 327	10 204	25 968	–	<b>42 499</b>
Sorties	–	–	–	–	–	–
Transferts	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2021	357 832 \$	266 765 \$	252 837 \$	543 605 \$	– \$	<b>1 421 039 \$</b>
Acquisitions	–	7 128	–	715 024	–	<b>722 152</b>
Sorties	–	(6 144)	–	(3 113)	–	<b>(9 257)</b>
Transferts	–	–	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>357 832 \$</b>	<b>267 749 \$</b>	<b>252 837 \$</b>	<b>1 255 516 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>2 133 934 \$</b>
<b>AMORTISSEMENT CUMULÉ</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	90 366 \$	167 039 \$	167 244 \$	461 378 \$	– \$	<b>886 027 \$</b>
Amortissement dans l'année	15 967	18 098	28 531	42 829	–	<b>105 425</b>
Sorties	–	–	–	–	–	–
Transferts	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2021	106 333 \$	185 137 \$	195 775 \$	504 207 \$	– \$	<b>991 452 \$</b>
Amortissement dans l'année	15 967	18 810	28 531	203 495	–	<b>266 803</b>
Sorties	–	(6 144)	–	(3 113)	–	<b>(9 257)</b>
Transferts	–	–	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>122 300 \$</b>	<b>197 803 \$</b>	<b>224 306 \$</b>	<b>704 589 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 248 998 \$</b>
<b>VALEURS COMPTABLES</b>						
Au 31 décembre 2021	251 499	81 628	57 062	39 398	–	<b>429 587</b>
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>235 532 \$</b>	<b>69 946 \$</b>	<b>28 531 \$</b>	<b>550 927 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>884 936 \$</b>

## 8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Logiciels	Projets en cours de réalisation	Total
<b>COÛT</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	620 759 \$	- \$	<b>620 759 \$</b>
Acquisitions	28 416	-	<b>28 416</b>
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
Au 31 décembre 2021	649 175 \$	- \$	<b>649 175 \$</b>
Acquisitions	13 275	-	<b>13 275</b>
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>662 450 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>662 450 \$</b>
<b>AMORTISSEMENT CUMULÉ</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	463 234 \$	- \$	<b>463 234 \$</b>
Amortissement dans l'année	111 851	-	<b>111 851</b>
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
Au 31 décembre 2021	575 085 \$	- \$	<b>575 085 \$</b>
Amortissement dans l'année	33 486	-	<b>33 486</b>
Sorties	-	-	-
Transferts	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>608 571 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>608 571 \$</b>
<b>VALEURS COMPTABLES</b>			
Au 31 décembre 2021	74 090 \$	- \$	<b>74 090 \$</b>
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>53 879 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>53 879 \$</b>

## 9. ACTIFS AU TITRE DE DROITS D'UTILISATION

L'Administration a comptabilisé un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative pour le contrat de location de son siège social en date du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

	Bâtiments	Total
<b>COÛT</b>		
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	314 546 \$	<b>314 546 \$</b>
Réévaluation	2 010	<b>2 010</b>
Acquisitions	-	-
Au 31 décembre 2021	316 556 \$	<b>316 556 \$</b>
Réévaluation	3 713	<b>3 713</b>
Acquisitions	-	-
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>320 269 \$</b>	<b>320 269 \$</b>
<b>AMORTISSEMENT CUMULÉ</b>		
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	122 743 \$	<b>122 743 \$</b>
Amortissement dans l'année	63 299	<b>63 299</b>
Acquisitions	-	-
Au 31 décembre 2021	186 042 \$	<b>186 042 \$</b>
Amortissement dans l'année	64 430	<b>64 430</b>
Acquisitions	-	-
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>250 472 \$</b>	<b>250 472 \$</b>
<b>VALEURS COMPTABLES</b>		
Au 31 décembre 2021	130 514	<b>130 514</b>
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>69 797 \$</b>	<b>69 797 \$</b>

## 10. DETTE ET DÉCOUVERT BANCAIRE

La dette et le découvert bancaire étaient de 0 \$ aux 31 décembre 2022 et 2021.

## 11. RÉGIME DE RETRAITE

Tous les employés de l'Administration participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées établi aux termes de la législation et administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations sont requises de la part des salariés et de l'Administration. Le président du Conseil du Trésor du Canada établit les cotisations de l'employeur, lesquelles représentent un multiple des cotisations des employés. Le taux de cotisation général au terme de l'exercice financier était de 1,02 \$ dans le cas des employés embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013, et de 1,00 \$ dans le cas des employés embauchés après le 31 décembre 2012 (1,01 \$ et 1,00 \$ respectivement en 2021) pour chaque dollar versé par l'employé. Si le salaire annuel d'un employé est supérieur à 191 300 \$ (181 600 \$ en 2021), la portion du salaire excédant ce montant est assujettie à une cotisation de 5,91 \$ (3,59 \$ en 2021) pour chaque dollar versé par l'employé. Le tableau suivant indique les cotisations au cours de l'exercice :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Administration	1 458 380 \$	1 382 142 \$
Employés	1 478 260	1 361 438
<b>Total des cotisations</b>	<b>2 936 640 \$</b>	<b>2 743 580 \$</b>

Le gouvernement du Canada est tenu par la loi de verser les prestations associées au Régime. Les prestations de retraite s'accumulent habituellement sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par le salaire moyen des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pension du Canada et du Régime des rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

L'Administration estime que les cotisations au régime s'élèveront à 1 604 218 \$ en 2023.

## 12. AVANTAGES SOCIAUX DU PERSONNEL

### (a) Indemnités de départ

Des indemnités de départ sont versées à tous les employés actuels en vertu des conventions collectives et contrats de travail en vigueur. Les coûts associés à cet avantage sont assumés entièrement par l'Administration. Ce régime est sans capitalisation et n'exige aucune cotisation des employés. Aux fins de sa comptabilité, l'Administration évalue ses obligations à l'égard des indemnités de départ le 31 décembre de chaque année. La moyenne pondérée de la maturité de régime était de 3,0 années au 31 décembre (5,4 années au 31 décembre 2021).

Dans le cadre des négociations collectives et des modifications aux conditions d'emploi, l'accumulation d'indemnités de départ en vertu du programme de prestations de fin d'emploi a cessé pour certains employés en 2012, et pour le groupe restant cette accumulation a cessé en 2013. Un seul groupe d'employés a continué d'accumuler des indemnités de départ additionnelles jusqu'au terme de leur emploi. Dans le cadre des négociations de renouvellement des conventions collectives tenues en 2018, l'accumulation d'indemnités de départ additionnelles en vertu de ce programme a pris fin le 31 mars 2018. À l'exception des pilotes, tous les employés ont reçu en entier la valeur des indemnités. Pour ce qui est des pilotes, l'indemnité de départ sera versée à la fin de leur emploi. Ces modifications ont été prises en compte dans le calcul des obligations non réglées au titre des indemnités de départ.

La méthode utilisée pour déterminer le taux d'actualisation n'a pas changé en 2022 et est basée sur les prévisions de flux de trésorerie et sur une courbe de rendement.

À la date de l'état de la situation financière, les informations au sujet du régime sont les suivantes :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>RAPPROCHEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Obligation au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	2 042 900 \$	2 274 500 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-	-
Coût financier	47 100	38 600
Prestations payées	(319 800)	(262 800)
Réduction	-	-
Gain actuariel	(92 400)	(7 400)
<b>Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 677 800 \$</b>	<b>2 042 900 \$</b>
<b>COMPOSANTES DES CHARGES CONSTATÉES AU RÉSULTAT NET</b>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	- \$	- \$
Coût financier	47 100	38 600
Réduction	-	-
<b>Total des charges constatées au résultat net</b>	<b>47 100 \$</b>	<b>38 600 \$</b>
<b>ANALYSE DES GAINS OU PERTES ACTUARIELS</b>		
Changement des hypothèses liées à l'expérience	- \$	38 300 \$
Changements dans les hypothèses financières	(92 400)	(45 700)
Changements dans les hypothèses démographiques	-	-
<b>Gain actuariel</b>	<b>(92 400) \$</b>	<b>(7 400) \$</b>
<b>CLASSEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Partie courante	205 000 \$	485 000 \$
Partie non courante	1 472 800	1 557 900
<b>Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice</b>	<b>1 677 800</b>	<b>2 042 900</b>
<b>HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS L'ÉVALUATION ACTUARIELLE</b>		
Taux d'actualisation	5,10 %	2,50 %
Taux d'augmentations salariales estimés	2,50 %	2,50 %
Âge à la retraite	65 ou âge actuel si plus âgé	65 ou âge actuel si plus âgé

Le régime est sensible à une hypothèse actuarielle importante, soit le taux d'actualisation.

Une diminution de 1 % du taux d'actualisation ferait augmenter de 35 700 \$ l'obligation au titre des prestations définies en date du 31 décembre, alors qu'une augmentation de 1 % du taux ferait diminuer cette obligation de 31 600 \$.

L'Administration estime qu'aucune cotisation ne sera versée au régime en 2023.

## (b) Prestations de décès des employés retraités

Des prestations de décès sont versées à un groupe restreint d'employés qui ont pris leur retraite avant 1999, de même qu'à leur conjoint. Ce régime est sans capitalisation et exige une cotisation mensuelle de 1,90 \$ par tranche de 1 000 \$ de couverture de la part des retraités.

Aux fins de sa comptabilité, l'Administration évalue ses obligations à l'égard du régime de prestations de décès des employés retraités le 31 décembre de chaque année.

La méthode utilisée pour déterminer le taux d'actualisation n'a pas changé en 2022 et est basée sur les prévisions de flux de trésorerie et sur une courbe de rendement.

À la date de l'état de la situation financière, les informations au sujet du régime sont les suivantes :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
<b>RAPPROCHEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Obligation au titre des prestations définies à l'ouverture de l'exercice	137 500 \$	148 000 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-	-
Coût financier	3 200	2 600
Prestations payées	(23 900)	(12 000)
Contributions des employés retraités	2 800	4 000
Gain actuariel	(13 200)	(5 100)
<b>Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice</b>	<b>106 400 \$</b>	<b>137 500 \$</b>
<b>COMPOSANTES DES CHARGES CONSTATÉES AU RÉSULTAT NET</b>		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	- \$	- \$
Coût financier	3 200	2 600
<b>Total des charges constatées au résultat net</b>	<b>3 200 \$</b>	<b>2 600 \$</b>
<b>ANALYSE DES GAINS OU PERTES ACTUARIELS</b>		
Changement des hypothèses liées à l'expérience	- \$	- \$
Changements dans les hypothèses financières	(13 200)	(5 100)
Changement dans les hypothèses démographiques	-	-
<b>Gain actuariel</b>	<b>(13 200) \$</b>	<b>(5 100) \$</b>
<b>CLASSEMENT DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
Partie courante	15 200 \$	15 600 \$
Partie non courante	91 200	121 900
<b>Obligation au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice</b>	<b>106 400 \$</b>	<b>137 500 \$</b>
<b>HYPOTHÈSES PRINCIPALES UTILISÉES DANS L'ÉVALUATION ACTUARIELLE</b>		
Taux d'actualisation	5,00 \$	2,50 %

La moyenne pondérée de la maturité de régime était de 4,7 années au 31 décembre (5,3 ans au 31 décembre 2021). Le régime est sensible à une hypothèse actuarielle importante, soit le taux d'actualisation. Une diminution de 1 % du taux d'actualisation ferait augmenter de 7 400 \$ l'obligation au titre des prestations définies en date du 31 décembre, alors qu'une augmentation de 1 % du taux ferait diminuer cette obligation de 6 700 \$.

L'Administration estime qu'aucune cotisation ne sera versée au régime en 2023.



### 13. OBLIGATION LOCATIVE

L'obligation locative de l'Administration s'établit comme suit :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Contrat de location siège social à Cornwall : Payable par versements mensuels comprenant les intérêts au taux de 3,95 %, amorti sur 5 ans et prenant fin le 31 janvier 2024	84 914 \$	136 541 \$
<b>Partie courante</b>	<b>84 914</b>	75 220
<b>Partie non courante</b>	-	61 321
<b>Valeur comptable à la fin de la période</b>	<b>84 914 \$</b>	136 541 \$

Les frais d'intérêt pour le contrat de location en 2022 ont totalisé 24 596 \$.

### 14. PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration peut faire l'objet de diverses réclamations ou procédures judiciaires. Elle estime toutefois que le règlement final de ces réclamations n'aura pas d'incidence importante sur ses états financiers.

### 15. GESTION DU CAPITAL

Le capital de l'Administration est constitué de ses capitaux propres, soit le surplus accumulé de 7 229 100 \$ (5 024 757 \$ en 2021).

L'Administration est assujettie aux dispositions sur la gestion financière et la responsabilité de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui impose des restrictions relativement aux emprunts et aux investissements. Elle doit recevoir chaque année la permission du ministre des Finances pour contracter des emprunts. La Loi limite les investissements aux obligations ou autres obligations de, ou garanties par, Sa Majesté du chef du Canada ou de toute province, ou de toute municipalité au Canada.

L'Administration considère la gestion de ses capitaux propres comme étant le résultat d'une gestion prudente de ses produits, charges, actifs, passifs et opérations financières générales, de façon à s'assurer qu'elle atteint efficacement ses objectifs. Les tarifs des droits de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des activités de l'Administration tel qu'exigé par la *Loi sur le pilotage*.

Il n'y a eu aucun changement dans la méthode de l'Administration de gérer son capital au cours de l'exercice.

## 16. DROITS DE PILOTAGE

Le tableau qui suit présente les droits de pilotage ventilés selon la source de revenus en 2022 et 2021.

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Droits de pilotage de base	38 553 256 \$	31 244 785 \$
Accostages et appareillages	2 577 211	2 218 906
Retards et retenues	617 258	298 714
Annulations	287 448	289 477
Transferts de pilotes	334 447	302 500
Droits de bateau-pilote	754 227	735 424
Droits pour poursuite du voyage	-	2 478 875
Perception de frais administratifs par Transports Canada	281 985	249 040
Droits supplémentaires	2 131 999	1 857 578
Droits de pilotage sous avis d'opposition	-	5 012 208
<b>Total des droits de pilotage</b>	<b>45 537 831 \$</b>	<b>44 687 507 \$</b>

### Droits de pilotage sous avis d'opposition

Le 11 février 2020, l'OTC a reçu un avis d'opposition à certains droits de pilotage proposés par l'Administration en 2020. Par conséquent, l'Administration a reporté tous les revenus liés aux droits de pilotage proposés pour 2020, car ils ne respectaient pas la politique comptable de comptabilisation des revenus de l'Administration.

Le 4 novembre 2021, l'OTC a rendu sa décision sur l'opposition, ce qui a entraîné la comptabilisation des droits de pilotage faisant l'objet de l'opposition dans l'état des résultats et du résultat global de 2021.

## 17. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

L'Administration est apparentée à tous les ministères, agences et sociétés d'État du gouvernement du Canada, leur propriétaire commun. Elle conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités aux mêmes conditions commerciales qui s'appliquent à des opérations entre parties non apparentées. Ces opérations sont comptabilisées à leur juste valeur. Autres que celles déjà divulguées dans les états financiers, les opérations entre apparentés ne sont pas significatives.

### Rémunération du personnel occupant les postes clés

La rémunération des administrateurs et autres membres du personnel occupant des postes clés au cours des exercices financiers 2022 et 2021 comprenait les montants suivants :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Rémunération et avantages sociaux du personnel à court terme	1 132 694 \$	890 505 \$
Avantages sociaux postérieurs à l'emploi	72 776	75 754
	<b>1 205 470 \$</b>	<b>966 259 \$</b>

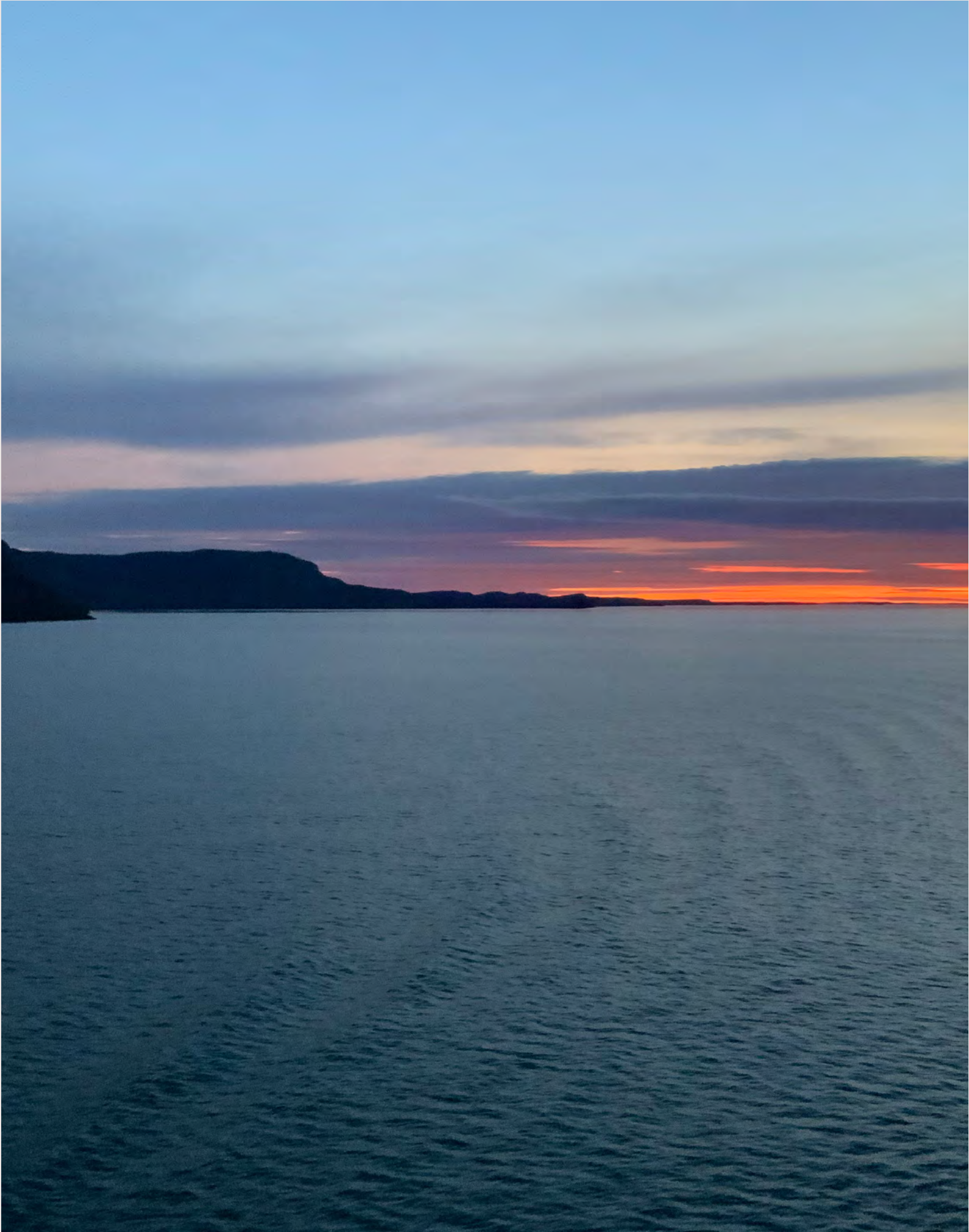
## 18. ENGAGEMENTS

En date de l'état de sa situation financière, l'Administration a des engagements ayant trait à des services de bateaux-pilotes, des services de simulateur pour la formation des pilotes et un contrat de soutien pour son système de répartition. Les paiements minimaux contractuels et de location à venir sont les suivants :

	<b>31 décembre 2022</b>	31 décembre 2021
Moins d'un an	<b>342 477 \$</b>	1 369 860 \$
Entre un et cinq ans	<b>266 177</b>	451 684
Plus de cinq ans	<b>69 316</b>	67 750
	<b>677 970 \$</b>	1 889 294 \$

## 19. OPÉRATIONS NON MONÉTAIRES

L'Administration a enregistré des produits provenant d'opérations non monétaires d'une valeur de 138 843 \$ (114 828 \$ en 2021) à titre de « Produits de bateaux-pilotes » et des charges non monétaires d'un montant de 138 843 \$ (114 828 \$ en 2021) à titre de « Services de bateaux-pilotes » dans l'état du résultat net et du résultat global. Les opérations non monétaires sont principalement des frais de bateaux-pilotes.



## **ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS**

### **SIÈGE SOCIAL**

202, rue Pitt, 2<sup>e</sup> étage  
Case postale 95  
Cornwall (Ontario)  
K6H 5R9

Téléphone : 613 933-2991  
Télécopieur : 613 932-3793

### **SITE WEB**

[glpa-apgl.com](http://glpa-apgl.com)

### **CONCEPTION GRAPHIQUE**

Gauthier Designers

### **PHOTOGRAPHIE**

Les photos dans le présent rapport ont été prises par des pilotes de l'Administration, sauf celles des pages 4, 9, 13, 14, 24, 26, 33, 34, 40, 42, 45, 46, 50, 64, 65 et C4

*This document is also available in English.*



Administration de pilotage  
des Grands Lacs

Great Lakes Pilotage  
Authority