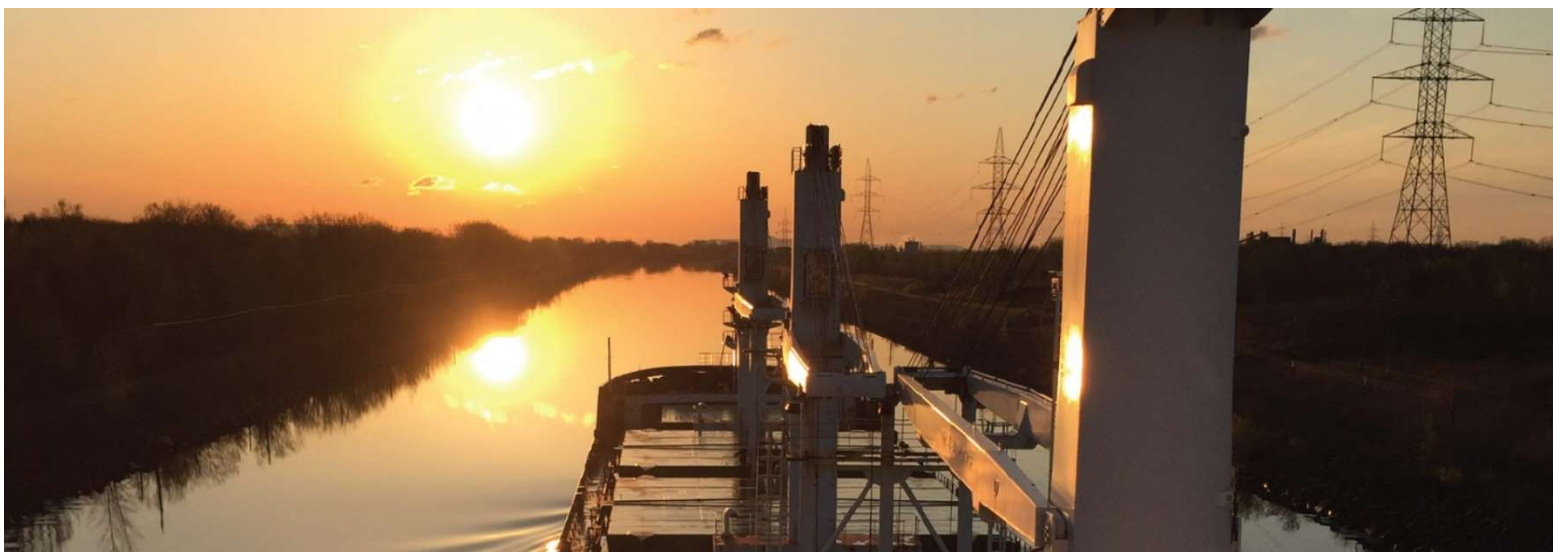


Administration de pilotage des Grands Lacs



Great Lakes
Pilotage
Authority

Administration
de pilotage
des Grands Lacs



PLAN D'ENTREPRISE SOMMAIRE 2023 - 2027

*Approuvé par le Conseil de l'APGL
Le 28 octobre 2022*



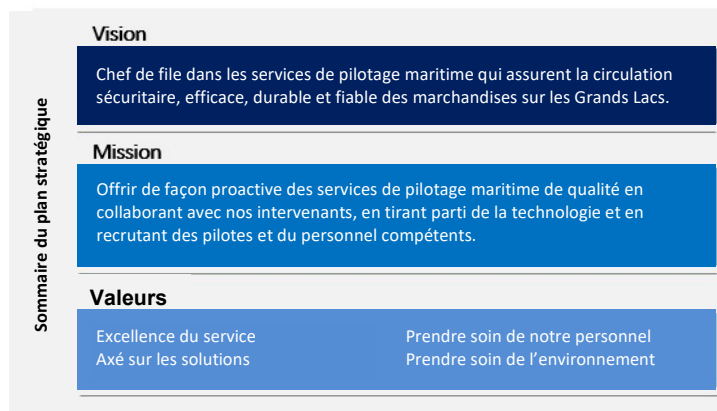
Canada

TABLE DES MATIÈRES

| Page | Partie |
|------|--|
| 3 | 1. Sommaire |
| 5 | 2. Vue d'ensemble <ul style="list-style-type: none">- Mandat- Rôle d'intérêt public- Plan stratégique- Vision- Valeurs- Principales activités et programmes majeurs- Renseignements supplémentaires |
| 8 | 3. Contexte opérationnel <ul style="list-style-type: none">- Contexte interne- Contexte externe |
| 17 | 4. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement <ul style="list-style-type: none">- Objectifs stratégiques- Objectifs et activités- Risques |
| 21 | 5. Aperçu de la situation financière <ul style="list-style-type: none">- Résultats financiers de l'exercice 2021- Principales hypothèses 2022-2027- Sensibilité des projections aux changements- Analyse de la dette |
| 23 | Annexes <ul style="list-style-type: none">A. Lettre de mandat du ministre des TransportsB. Structure de gouvernanceC. Rendement et engagement de la directrice générale en matière de résultatsD. Attestation de la directrice des financesE. États financiers et budgetsF. Plan d'empruntG. Cadre d'investissementH. Risques et réponses aux risquesI. Respect des lois et politiquesJ. Priorités et orientations gouvernementalesK. Contexte opérationnelL. Nombre de pilotes |

1. Sommaire

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et rentable dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. Le plan d'entreprise 2023-2027 a été élaboré en étroite concordance avec le plan stratégique de l'APGL récemment renouvelé. Entre juin et septembre 2022, l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'APGL ont travaillé en collaboration pour consolider la vision, la mission, les valeurs et les domaines d'intérêt stratégiques de l'organisation au cours des cinq prochaines années. Cette orientation stratégique claire permettra à l'APGL de donner suite aux engagements, considérations et plans énoncés dans le présent document.



En plus d'une nouvelle voie à suivre grâce au plan stratégique actualisé, l'APGL entre dans la période de référence avec plus de certitude et de stabilité financière, car l'Office des transports du Canada a rejeté les avis d'opposition déposés par la Fédération maritime du Canada en 2020 et 2021. En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'APGL est chargée d'assurer la sécurité des services de pilotage et des navires qui transitent sur son territoire, et ce, sur une base financièrement autonome. Les résultats de ces avis d'opposition jouent un rôle important dans la planification et les considérations qui sous-tendent ce document, car l'APGL fonctionne maintenant avec plus de certitude financière, notamment grâce à la détention d'une réserve modérée en 2021 et 2022.

Compte tenu de ces facteurs contextuels constructifs, l'APGL fait face à un certain nombre de défis et de risques clés dans ses efforts déployés pour s'acquitter de son mandat. Le présent document présente une description détaillée de ces défis, considérations et risques. Les trois principaux enjeux auxquels l'APGL est actuellement confrontée sont résumés ci-dessous.

Relève et recrutement des pilotes

L'APGL établit un équilibre prudent entre la demande prévue de services de pilotage dans la région des Grands Lacs et le nombre de pilotes qu'elle emploie, mais elle continue d'être mise à l'épreuve avec un bassin limité de pilotes pour répondre à la demande. Dans le passé, elle a toujours bénéficié d'un effectif stable de pilotes avec un roulement minimal. Cependant, comme d'autres intervenants de l'industrie maritime, elle est confrontée à des pénuries de main-d'œuvre en raison d'un effectif vieillissant et d'une industrie en croissance. Le grand nombre de départs à la retraite de pilotes depuis 2015 et prévu au cours de la période de planification a fait en sorte que la planification de la relève et le recrutement de pilotes sont maintenant une priorité pour l'APGL. Pour atteindre l'autonomie financière, elle doit prévoir combien de revenus elle générera pour payer ses pilotes salariés. Cela s'est avéré difficile compte tenu du nombre de départs à la retraite de pilotes et d'une demande accrue de services de pilotage depuis 2013.

La relève des pilotes continue d'être l'un des principaux défis de l'APGL. À l'heure actuelle, elle offre les services de pilotage par le biais de 67 pilotes à temps plein et à temps partiel, et compte

cinq apprentis-pilotes en formation. Toutefois, afin de répondre efficacement à la demande prévue de services de pilotage à court et à moyen terme, de s'assurer que les retards sont maintenus au minimum et de limiter les coûts, l'APGL vise à augmenter le nombre de pilotes à temps plein et à temps partiel d'environ 15 à 20 % d'ici la fin de la période de planification.

Environnement économique et commercial – Gestion de l'incertitude

Au cours de la période de planification, l'APGL s'attend à rencontrer une certaine incertitude économique et opérationnelle en raison de facteurs externes et internes. Les facteurs d'incertitude attendus se résument comme suit :

- *Incertitude économique et de trafic* : Des données préliminaires indiquent le début d'une récession économique au Canada au cours des prochains mois, qui pourrait ou non entraîner des répercussions sur le trafic dans la région des Grands Lacs. L'APGL continuera de surveiller l'évolution des tendances et les corrections attendues du marché, et de s'assurer qu'elle adopte les principes et les activités qui lui ont permis de naviguer avec succès au plus fort de la pandémie de COVID-19 et des perturbations inattendues et majeures de l'économie et de la chaîne d'approvisionnement que cette pandémie a entraînées.
- *Réforme de la réglementation* : Transports Canada est en train de mettre en place des réformes réglementaires qui devraient avoir une incidence notable en matière de responsabilités et de reddition de comptes à l'APGL. Cette dernière entend se tenir au courant de ces changements, évaluer leur incidence sur l'organisation (opérations, revenus, personnel, etc.) et réagir de façon appropriée par des ajustements organisationnels ou grâce à la collaboration avec des partenaires à Transports Canada afin d'atténuer les répercussions négatives et de maximiser les possibilités qui lui sont offertes.
- *Succession des postes de gestion clés* : L'APGL a connu et connaîtra des changements continus au niveau de la haute direction de l'organisation. Cela comprend l'intégration d'une nouvelle directrice ou d'un nouveau directeur des finances (DF), le recrutement d'une nouvelle directrice ou d'un nouveau directeur général (DG) par suite de l'annonce du départ de la titulaire actuelle, 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 ces rôles clés afin d'assurer la continuité des activités avec un minimum de perturbations.

Pandémie de COVID-19 – Sécurité du personnel et continuité des activités

Après deux années passées à naviguer dans les incertitudes de la pandémie, l'APGL continue de travailler efficacement avec son personnel, les intervenants de l'industrie maritime, les organismes gouvernementaux et les fournisseurs de services dans le but d'assurer que des protocoles de prévention et de sécurité sont en place pour protéger la santé et la sécurité de ses pilotes et des membres d'équipage de ses clients, tout en assurant la continuité des activités de pilotage dans la région des Grands Lacs.

Afin de protéger ses employés, leurs familles et l'industrie maritime canadienne, l'APGL a encouragé avec succès la vaccination en 2021 et 2022. Elle a adopté une politique de vaccination obligatoire contre la COVID-19 pour ses employés, administrateurs et entrepreneurs, laquelle s'harmonise avec les exigences de vaccination de la fonction publique. À l'automne 2021, 99 % de ses employés et 100 % de ses pilotes étaient entièrement vaccinés. Elle poursuivra son approche de collaboration avec toutes les parties pour s'assurer que les services de pilotage sont

fournis de manière sécuritaire et efficace malgré les vagues de nouveaux variants de la COVID-19 et/ou le début de pandémies nouvelles et inattendues.

Le reste du présent document explique en détail le plan d'entreprise 2023-2027 de l'APGL

2. Vue d'ensemble

2.1 Mandat

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, avec pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, à des fins de sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et rentable dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* stipule également que les redevances de pilotage doivent être justes, raisonnables et, avec tout revenu provenant d'autres sources, suffisantes pour permettre à l'APGL d'assurer son autonomie financière. Le transport maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime est indispensable à la prospérité du Canada et constitue un lien important vers les marchés internationaux. Les agriculteurs, producteurs d'acier, entreprises de construction, fabricants de produits alimentaires et producteurs d'énergie nord-américains, ainsi que les ménages canadiens, comptent sur les quelque 160 millions de tonnes métriques de matières premières et de produits finis qui sont livrés annuellement par navires dans la région des Grands Lacs.

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

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

2.2 Rôle d'intérêt public

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

2.3 Plan stratégique

En juin 2022, le Conseil 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 sont inclus dans le présent document. Cela comprenait des entrevues préalables avec le personnel et les intervenants de l'APGL, suivies d'une retraite de planification stratégique de deux jours au début de juillet pour élaborer les éléments clés du plan stratégique mis à jour. Le

plan élaboré a ensuite été validé auprès du personnel, y compris les répartiteurs et les pilotes, de même qu'auprès des principaux intervenants.

2.4 Mission

Offrir de façon 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.

2.5 Vision

Être un chef de file dans les services de pilotage maritime qui assurent la circulation sécuritaire, efficace, durable et fiable des marchandises sur les Grands Lacs.

2.6 Valeurs

Les valeurs suivantes ont été définies dans le cadre du 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 notre personnel.
- **Prendre soin de l'environnement** : Nous sommes une organisation qui valorise et s'efforce d'être respectueuse de l'environnement.

2.7 Principales activités et programmes majeurs

L'activité principale de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers et canadiens 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 80-85 % des affectations, les 15-20 % restants étant dispensés aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

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

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin d’y introduire une exigence selon laquelle tous les officiers canadiens qui désirent exercer des fonctions de pilotage sur les Grands Lacs doivent détenir un certificat de pilotage valide délivré par l’APGL (titulaires de certificat). En juin 2021, dans le cadre des modifications à la *Loi sur le pilotage*, le gouvernement du Canada a apporté des changements au processus de délivrance, de suspension et d’annulation des certificats de pilotage. Pendant la transition, l’APGL continue d’administrer un système de certificats de pilotage touchant quelque 270 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*.

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*.

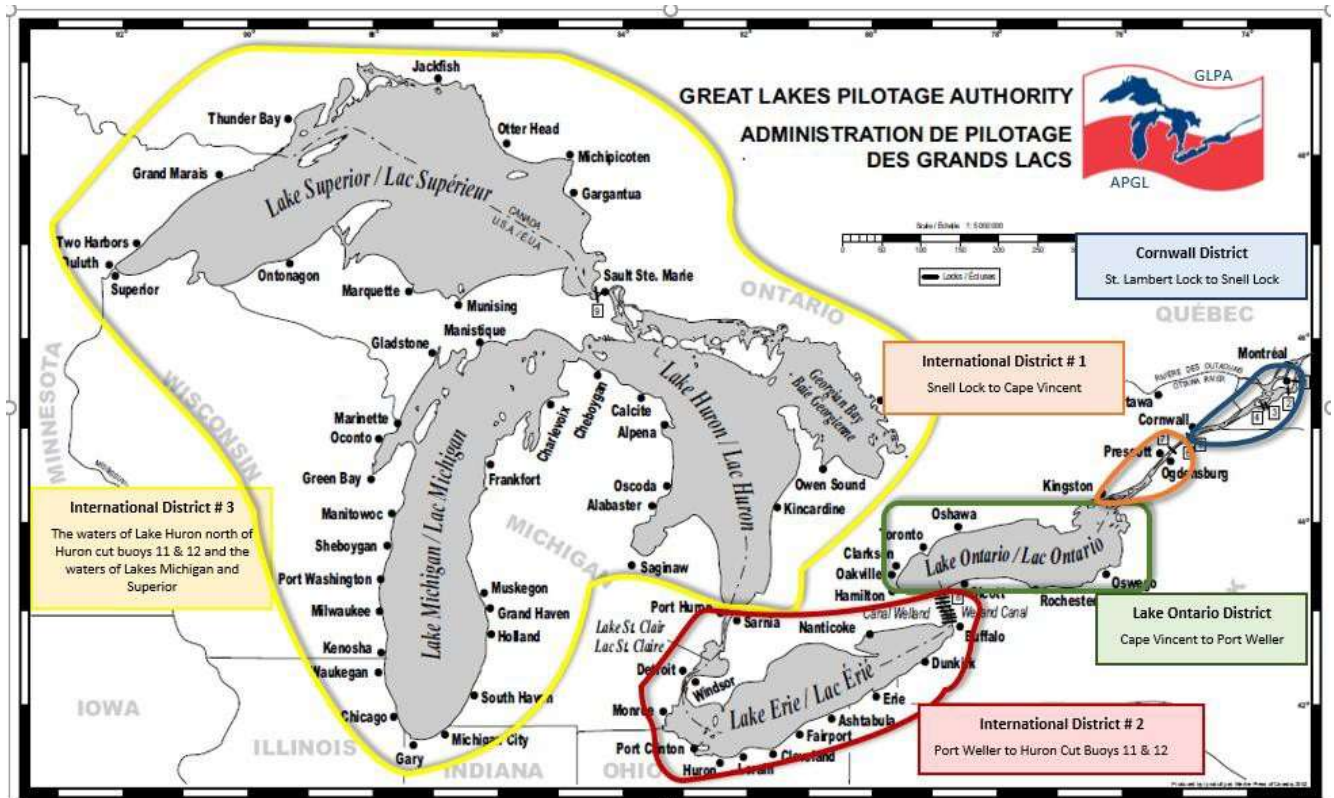
2.8 Renseignements supplémentaires

Pour de plus amples renseignements au sujet de l’APGL, voir le rapport annuel de 2021, disponible à l’adresse <http://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports#>.

3. Contexte opérationnel

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

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



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

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

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

3.1 Contexte interne

Structure organisationnelle, relève des pilotes et des membres de la direction

L'APGL prévoit que son effectif sera composé comme suit au 1^{er} janvier 2023 :

| Unité de négociation | Date d'expiration de la convention collective | Nombre d'employés |
|--|---|---|
| Circonscription de Cornwall Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent | 31 mars 2022 | <ul style="list-style-type: none"> • 66 pilotes à temps plein • 5 apprentis-pilotes • 1 pilote à temps partiel |
| Circonscription internationale n° 1 <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i> | 31 mars 2022 | |
| Circonscription du lac Ontario <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i> | 31 mars 2022* | |
| Circonscriptions internationales n°s 2 et 3 <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i> | 31 mars 2022 | |
| Répartiteurs et personnel administratif | | |
| Répartiteurs et personnel administratif Alliance de la fonction publique du Canada | 30 juin 2022 | <ul style="list-style-type: none"> • 8 répartiteurs à temps plein • 3 répartiteurs à temps partiel • 3 employés administratifs à temps plein |
| Personnel de bureau | | |
| Employés non syndiqués | S/O | <ul style="list-style-type: none"> • 3 cadres • 8 employés |
| TOTAL | | 97 employés |

*L'APGL a récemment finalisé l'arbitrage avec la *Pilots' Corporation, Lake Ontario, and Harbours*. L'arbitre a rendu sa décision Le 13 avril 2022 et la convention collective a été signée le 13 mai 2022.

Les quatre conventions collectives des pilotes ayant expiré en mars 2022, l'APGL est en train d'élaborer des stratégies de négociation et devrait entamer des négociations à l'automne 2022 avec la Guilde de la marine marchande du Canada (la Guilde), le syndicat représentant les pilotes.

Le 27 juin 2022, l'APGL a conclu une entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des contrats avec la Guilde. Cette entente vise à assurer le maintien des services de pilotage au moyen d'un mécanisme convenu pour régler les différends pendant le processus de négociation collective si les parties ne parviennent pas à s'entendre.

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.

En ce qui concerne le personnel de direction, l'APGL est activement engagée dans la planification de la relève pour deux postes clés : celui de DF (poste actuellement occupé par une ressource intérimaire, avec un processus de recrutement en cours) et celui de DG (départ annoncé).

L'APGL doit maintenir un juste équilibre entre ses efforts de réduction des coûts et des salaires raisonnables et concurrentiels si elle veut attirer et retenir des employés compétents, surtout chez les pilotes. La relève de pilotes demeure le risque le plus important pour l'APGL. Comme les autres acteurs de l'industrie maritime, elle fait face à une pénurie de personnel en raison du vieillissement de l'effectif, de la rareté des ressources et de la croissance de la demande. Le grand nombre de pilotes partis à la retraite au cours des neuf dernières années et les départs prévus durant la période de planification, conjugué au besoin d'augmenter le nombre de pilotes pour mieux répondre à la demande et réduire les retards font que l'APGL prévoit recruter et breveter un nombre important d'apprentis-pilotes durant la période de planification. De 2014 à 2022, l'APGL a embauché 43 apprentis-pilotes et 30 pilotes sont partis à la retraite, ce qui représente un taux d'attrition de 52 %. Pendant la période de planification, on s'attend à ce que 25 pilotes, soit 35 % de l'effectif, prennent leur retraite (voir l'annexe L).

À la suite d'une étude axée sur le personnel de bureau, amorcée en 2019 pour optimiser la structure organisationnelle de l'APGL, la 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, trois postes équivalents temps plein additionnels ont été ajoutés graduellement à la structure de l'organisation en 2020-2021 et trois autres seront ajoutés en 2022-2023 pour assurer que l'APGL est en mesure de remplir son mandat, d'alléger la charge de travail excessive, de combler les lacunes en matière de compétences et de rôles, et d'assurer la planification de la relève des postes clés.

Concernant un de ces trois postes supplémentaires, l'APGL lancera en 2022 un processus de recrutement pour le remplaçant du directeur aux opérations, qui devrait prendre sa retraite au cours de la prochaine année. Le recrutement pour ce poste important se fait de façon proactive afin d'assurer la continuité des opérations.

Hormis les départs à la retraite, l'APGL connaît un faible taux de roulement, comme en témoigne le fait que seulement quelques employés ont volontairement quitté leur emploi dans les 25 dernières années.

Autonomie financière, avis d'opposition en 2020 et 2021 et réserve financière

L'APGL tente depuis 2003 d'éliminer son déficit accumulé, lequel totalisait 2,8 M\$ au début de l'exercice financier 2021. Dans le cadre de sa stratégie révisée de 2020 visant à permettre d'atteindre l'autonomie financière, elle a adopté une méthode axée sur un recouvrement ciblé des coûts, au lieu de la traditionnelle méthode de rajustements tarifaires généraux. Cette nouvelle approche a mené la Fédération maritime du Canada, qui représente la plupart des navires étrangers, à déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada à l'égard des modifications tarifaires pour 2020 et 2021.

En 2021, l'Office des transports du Canada a rendu une décision favorable à l'APGL concernant les redevances de pilotage de 2020. Par conséquent, celle-ci a été en mesure de comptabiliser à titre de revenus 5,0 M\$ en redevances de pilotage qui faisaient l'objet d'un avis d'opposition. Cela a permis à l'APGL d'éliminer son déficit accumulé de 2,8 M\$ au début de 2021 et de déclarer un excédent accumulé de 5 M\$ à la fin de 2021. La Fédération maritime du Canada a par la suite retiré son avis d'opposition à l'égard des redevances de pilotage de 2021.

Pour l'avenir, l'objectif financier de l'APGL est de générer un excédent annuel suffisant pour maintenir une réserve raisonnable sur une base continue. Pour atteindre cet objectif, elle élabore des stratégies de redevances de pilotage annuelles pour couvrir ses dépenses opérationnelles tout en contenant les coûts de pilotage. L'APGL est déterminée à maintenir une réserve raisonnable pour s'assurer qu'elle peut poursuivre ses activités en cas de situations imprévisibles et de réductions importantes du trafic. Afin d'assurer une gestion efficace de la réserve, elle mettra à jour ses infrastructures de gestion financière existantes et en introduira de nouvelles, de manière à assurer que les fonds sont gérés et affectés de façon appropriée.

L'APGL entend continuer d'investir dans ses programmes de formation des pilotes et apprentis-pilotes de manière à tenir compte de l'évolution des besoins et exigences dans le domaine, et à maintenir son objectif de 99,9 % d'affectations sans incident.

Nombre de pilotes et capacité de pilotage

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

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

Avec la récente pandémie de COVID-19, qui a entraîné des ralentissements économiques dans de nombreux secteurs, l'APGL a connu une diminution du trafic de 8 % et 11 % en 2020 et 2021, respectivement. Pour la période de planification, l'APGL prévoit une augmentation de 17 % des affectations par rapport à 2021. Elle poursuit ses efforts pour embaucher des pilotes (voir les chiffres ci-dessous), mais le nombre total reste insuffisant pour répondre à la demande prévue. À l'heure actuelle, les pilotes prennent leur retraite à un rythme plus rapide que l'APGL n'est en mesure d'en recruter et former.

Nombre d'embauches

2020 : 9 Pilotes

2021 : 5 Pilotes

2022 : 5 Pilotes

L'APGL estime qu'elle devrait embaucher 29 apprentis-pilotes au cours de la période de planification. Voir l'annexe L pour plus d'information sur l'effectif proposé de pilotes.

Technologie

Après une évaluation minutieuse de la pertinence de prolonger la durée de vie utile des Unités portables d'aide au pilotage (UPAP) en 2020 en raison de considérations opérationnelles (COVID-19) et financières, l'APGL a relancé le processus d'achat afin de remplacer ces unités. Les nouvelles unités ont été achetées à temps pour la saison de navigation 2022. Elles comprennent le matériel et les logiciels de dernier cri en matière de navigation électronique, avec des cartes destinées à favoriser la connaissance situationnelle et à appuyer la prise de décisions des pilotes dans les situations de navigation à haut risque.

Par suite de l'évaluation de la cybersécurité réalisée dans le cadre de son audit interne en 2019, l'APGL a élaboré en 2020 une feuille de route pour l'avenir de ses systèmes informatiques. Presque toutes les recommandations découlant de l'audit de 2019 ont été mises en œuvre. À la fin de 2022, l'APGL devrait entreprendre un audit interne pour valider que toutes les recommandations ont été mises en place de manière appropriée.

En 2021, l'APGL a mis en œuvre des stratégies visant à atténuer son exposition aux menaces de cybersécurité. Cette année, elle a également travaillé avec un consultant externe en technologie de l'information (TI) pour introduire des mesures de cybersécurité actualisées comme la surveillance pour détecter les menaces potentielles, la prévention de l'hameçonnage, la formation de sensibilisation à la cybersécurité, les simulations d'hameçonnage et les rapports sur le Web clandestin. Les améliorations en matière de cybersécurité se poursuivront tout au long de la période de planification.

3.2 Contexte commercial externe

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

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

Pandémie de COVID-19 – Sécurité du personnel et continuité des activités

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. Elle travaille 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 et à Transports 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. Ainsi, 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.

Économie et trafic

Avec ses quelque 250 000 km² d'eaux navigables, la région des Grands Lacs est vaste. Le trafic maritime y est fonction essentiellement du transport de céréales, minerais de fer, produits pétroliers, vrac sec, vrac liquide, marchandises générales et passagers. La capacité de l'APGL à prévoir exactement le volume de trafic dépend en grande partie de la rétroaction qu'elle reçoit des intervenants de l'industrie. Les contrats de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés longtemps à l'avance, ce qui limite la capacité de l'APGL à prévoir les besoins pour les années à venir. La gestion efficace de l'effectif de pilotes dans la région des Grands Lacs est partiellement dépendante d'information fiable, exacte et reçue en temps opportun de la part des usagers. Le nombre de pilotes et les redevances appropriées sont dictés par le trafic prévu au budget; ces deux éléments sont critiques pour l'autonomie financière de l'APGL car les salaires des pilotes sont essentiellement fixes. Comme le montre le tableau suivant, des écarts importants entre le nombre réel et le nombre prévu d'affectations sont survenus depuis dix ans.

| | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nombre réel d'affectations* | 8 179 | 9 061 | 9 928 | 8 798 | 7 636 | 7 020 | 7 166 | 7 462 | 6 403 | 6 358 | 6 389 |
| Nombre prévu d'affectations* | 9 105 | 8 084 | 8 076 | 7 700 | 7 067 | 6 700 | 6 531 | 6 100 | 6 100 | 6 100 | 5 325 |
| Écart | 10,2% | 12,1% | 22,9% | 14,3% | 8,1% | 4,8% | 9,7% | 22,3% | 5,0% | 4,2% | 20,0% |

* Nombre d'affectations effectuées pendant la saison de navigation, sans compter le travail au cours de l'hiver.

L'industrie des croisières, qui représente traditionnellement environ 5 % des affectations à l'APGL, a été encore une fois complètement absente en 2021 en raison de la COVID-19. Cependant, les navires de croisière sont revenus dans la région des Grands Lacs au début de la saison de navigation 2022. Au cours de cette année, l'APGL a accueilli un nouveau navire de croisière de dimensions maximales permises dans la Voie maritime, le *Viking Octantis*, et attend un navire-jumeau en 2023. À mesure que l'économie mondiale rebondit, la demande de pétrole, de gaz et d'autres cargaisons devrait augmenter progressivement. À la fin de juillet 2022, la répartition des affectations de pilotage était la suivante : vraquiers (42 %), pétroliers (27 %), marchandises diverses (21 %), navires de croisière (6 %) et autres (4 %).

Se fondant sur les facteurs mentionnés ci-dessus, l'APGL prévoit 9 616 affectations de pilotage en 2022 et le même nombre en 2023 (à l'exclusion des travaux d'hiver). Il subsiste toutefois une certaine incertitude économique générale concernant une récession potentielle et ses répercussions sur le trafic.

Relations avec les intervenants de l'industrie

Dans l'optique des améliorations continues, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle au début de 2021. Dans l'ensemble, le degré de satisfaction à l'égard de l'APGL est demeuré favorable mais a légèrement diminué par rapport au sondage précédent mené en 2015. Les résultats du sondage ont été communiqués à l'industrie. Les clients ont exprimé leur plus grande satisfaction à l'égard de la facturation, du site Web de l'APGL et de l'interaction avec les pilotes et les répartiteurs, tandis que les plus grandes insatisfactions sont toujours le manque de disponibilité des pilotes et le caractère déraisonnable des redevances de pilotage. L'APGL a élaboré des plans d'action pour donner suite aux conclusions et travaille à leur mise en œuvre. À l'avenir, l'APGL prévoit mener des sondages sur la satisfaction de la clientèle tous les trois ans.

En plus du sondage sur la satisfaction, l'APGL a introduit des réunions de relations avec la clientèle. La première ronde de discussions a eu lieu en mai 2022 et une deuxième est prévue pour la fin novembre 2022. Au cours des réunions de novembre, l'APGL prévoit communiquer ses plans d'action pour répondre aux conclusions du plus récent sondage sur la satisfaction de la clientèle et discuter d'autres sujets opérationnels pertinents.

Refonte de la Loi sur le pilotage

Les modifications à la *Loi sur le pilotage* ont reçu la sanction royale en juin 2019 et les dispositions de la loi modifiée sont entrées en vigueur selon les quatre étapes suivantes :

- Restructuration de la loi et introduction des dispositions sur le travail et la gouvernance (décret n° 1, août 2019);
- Supervision et application (décret n° 2, mars 2019);

- Redevances de pilotage (décret n° 3, juin 2020);
- Règlement et opérations (décret n° 4, juin 2021).

L'APGL continue de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada à la transition vers la *Loi sur le pilotage* modifiée. L'APGL a présenté des commentaires à Transports Canada sur toutes les propositions et s'est engagée à travailler avec les représentants du ministère pour assurer une transition en douceur 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*.

Enjeux liés aux changements climatiques

Les changements climatiques ont fait augmenter la fréquence et la gravité des conditions météorologiques défavorables : les forts vents, les conditions de glaces extrêmes et les niveaux d'eau élevés en sont quelques exemples. Ces événements liés aux changements climatiques entraînent des problèmes opérationnels importants dans la capacité de l'APGL d'offrir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et rentables. Par exemple, lorsque des conditions de glaces extrêmes empêchent les bateaux-pilotes de transporter les pilotes aux navires, ceux-ci doivent demeurer à bord plus longtemps et embarquer ou débarquer en aval de la rivière, ce qui réduit le nombre de pilotes disponibles et fait augmenter les coûts. La fonte des glaces et les précipitations abondantes peuvent provoquer une hausse des niveaux d'eau, comme on a connu sur le lac Ontario en 2019, ou une baisse des niveaux, comme en 2021. Pour neutraliser ces niveaux d'eau, l'organisme directeur bilatéral canado-américain (Commission mixte internationale) surveille de près la situation et impose une augmentation ou une réduction du débit dans le fleuve Saint-Laurent pour ramener le niveau à la normale. Ces stratégies peuvent forcer les navires à réduire leur vitesse, ce qui prolonge la durée des voyages, réduit la disponibilité des pilotes et entraîne une augmentation des coûts de pilotage. L'APGL et ses pilotes fournissent une expertise précieuse à la Voie maritime du Saint-Laurent et à la Commission mixte internationale puisqu'ils suivent de près la situation des niveaux d'eau.

Technologie

Les clients canadiens utilisent depuis peu un Système d'information sur le tirant d'eau (SIT) qui donne aux navigateurs une meilleure information sur le dégagement sous quille et permet d'augmenter le tirant d'eau, ce qui maximise l'efficacité et la rentabilité tout en assurant la sécurité lors du passage dans la Voie maritime du Saint-Laurent. Les navires étrangers commencent à utiliser cette technologie. L'augmentation du tirant d'eau entraîne toutefois de nombreuses préoccupations de sécurité, qui sont en partie réglées en diminuant la vitesse du navire. En 2021 et 2022, l'APGL et ses pilotes ont collaboré avec certains clients étrangers et la Voie maritime sur les essais nécessaires pour déterminer si cette nouvelle technologie sera adoptée pour leurs navires qui transitent dans le réseau des Grands Lacs.

3.3 Conformité aux directives du gouvernement fédéral et alignement sur les priorités gouvernementales

L'APGL se conforme à toutes les directives fédérales et s'assure de respecter la lettre et l'esprit de ces directives. Elle appuie une gouvernance ouverte et transparente en consultant régulièrement ses intervenants et en utilisant son site web pour communiquer de manière proactive l'information au grand public.

Le transport efficace et sécuritaire par navires dans les ports des Grands Lacs soutient la croissance économique et la prospérité pour tous les Canadiens. Les industries qui comptent sur ce transport créent des emplois, accroissent les possibilités économiques et permettent aux entreprises canadiennes d'élargir leur marché. L'APGL contribue de façon sécuritaire et efficace au transport des marchandises et des personnes tout en veillant à la protection de l'environnement. Le pilotage joue un rôle de premier plan en assurant qu'il ne se produit pas de désastre environnemental provenant des navires dans les eaux canadiennes. Les services de pilotage de l'APGL bénéficient aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie touristique dynamique, et l'infrastructure locale.

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

Examen spécial du Bureau du vérificateur général, études du gouvernement et de l'industrie et autres audits

Dans le rapport d'examen spécial qu'il a effectué en 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a relevé des lacunes importantes dans la surveillance par le Conseil et dans la nomination des administrateurs, ainsi que dans le processus de contrôle des passages de navires canadiens. Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont donné suite à celles-ci, sauf une, soit celle concernant la nécessité d'effectuer un examen des zones de pilotage obligatoire. L'examen est reporté étant donné que la responsabilité d'établir des zones de pilotage obligatoire a été transférée de l'APGL au ministre des Transports en application de l'alinéa 52 f) de la *Loi sur le pilotage*. Le rapport d'examen spécial de 2018 ainsi que les rapports d'examens spéciaux précédents sont disponibles à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/reports-and-documents/special-examination-reports/>.

Le BVG effectue également un audit annuel des états financiers de l'APGL. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et s'assure que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'APGL a reçu une opinion sans réserve et ses états financiers audités de 2021 sont disponibles à l'adresse <http://www.glpa-apgl.com/reports-and-documents/financial-reports/>.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, l'intendance des ressources et la saine gouvernance. Les résultats d'un audit interne axé sur la santé et la sécurité au travail ont été présentés au Conseil de l'APGL en août 2021, et les recommandations sont en voie d'être mises en œuvre d'ici décembre 2022. L'audit interne de 2022 portera sur les ressources humaines, et plus particulièrement sur le recrutement des pilotes.

4. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement

4.1 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'APGL pour la période de planification quinquennale consistent à :

- Établir, exploiter, maintenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région dont elle est chargée;
- Fournir ces services dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre l'autonomie financière tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;
- Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement fédéral et applicables à l'industrie maritime dans la région des Grands Lacs.

4.2 Objectifs et activités

Dans le cadre du récent exercice de planification stratégique, l'APGL a défini quatre objectifs clés et activités connexes prioritaires pour l'organisation au cours de la période de planification. Les paragraphes qui suivent contiennent une description de ces objectifs et activités.

Être un employeur et un partenaire de choix

L'APGL vise à créer une organisation centrée sur les personnes et les clients, et être à la fois un employeur et un partenaire de choix dans le secteur maritime. Pour ce faire, elle entend poursuivre ses efforts pour établir des partenariats avec les établissements de formation et les intervenants de l'industrie afin d'attirer de nouveaux talents et de créer un bassin de talents durable pour les rôles clés, notamment ceux de pilotes, de répartiteurs, de postes de direction et des principaux postes administratifs.

Cet objectif suppose également de s'efforcer d'en arriver à un engagement du personnel et une culture organisationnelle positive grâce à des communications régulières et ouvertes avec le personnel et les pilotes. L'APGL s'efforcera également de renforcer stratégiquement la capacité au sein de l'organisation afin de s'assurer qu'elle dispose du talent et de la planification de la relève nécessaires pour réaliser de manière fiable ses priorités stratégiques et opérationnelles.

Voici d'autres mesures précises que l'APGL prendra au cours de la période de planification :

- Mettre en œuvre les différentes phases de ses futurs systèmes d'information pour réduire les risques sans cesse croissants à la cybersécurité;
- Pourvoir les postes supplémentaires dans le cadre de l'initiative d'optimisation organisationnelle de même que les postes clés de direction;
- Continuer d'élaborer des plans de relève de la direction;
- Continuer de travailler en partenariat avec les syndicats de pilotes pour régler efficacement les enjeux opérationnels;

- Continuer d'évaluer les problèmes liés à la COVID-19 pour assurer la sécurité des employés;
- Poursuivre la mise en œuvre des plans d'action à la suite du sondage sur l'engagement du personnel de 2020 pour : i) combler les lacunes en matière d'attentes sur le soutien des employés aux objectifs et valeurs de l'APGL, ii) favoriser la motivation des employés à contribuer au succès de l'APGL, et iii) favoriser le sentiment de bien-être chez les employés. L'APGL prévoit effectuer des sondages sur l'engagement du personnel tous les trois ans, le prochain étant prévu en 2023.

Offrir un service sûr, fiable et innovant

Le but de cet objectif stratégique est de s'assurer que l'APGL est proactive et souple dans la prestation de services de pilotage maritime sûrs, fiables et efficaces, d'une manière qui tient compte des pratiques exemplaires et des innovations dans le domaine. L'APGL continuera à rechercher l'amélioration du service à la clientèle et travaillera avec les intervenants de l'industrie à l'élaboration d'approches visant à réduire au minimum les retards évitables dans les services de pilotage. Cela comprend le maintien d'un solide dossier de sécurité en matière d'incidents maritimes en assurant un taux de 99,9 % d'affectations sans incident. Cela impliquera également de travailler avec ses homologues américains pour harmoniser les processus et les pratiques afin d'offrir un service plus homogène aux intervenants. L'APGL s'est également engagée à travailler avec d'autres Administrations de pilotage et Transports Canada au cours de la période de planification pour s'assurer que le secteur peut faire une transition harmonieuse vers le nouvel environnement réglementaire et de certification.

Voici d'autres mesures précises que l'APGL prendra au cours de la période de planification :

- Recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes;
- Réviser et mettre à jour le programme d'assurance de la qualité du pilotage et le programme de formation des apprentis-pilotes pour tenir compte des exigences opérationnelles et des tendances actuelles;
- Améliorer le soutien à la gestion du stress chez ses pilotes;
- Atteindre l'objectif de moins de 5 000 heures de retard aux navires;
- S'assurer qu'un nombre suffisant de passages de navires canadiens sont vérifiés pour démontrer que les navires canadiens transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide;
- Élaborer des stratégies de redevances de pilotage qui généreront des revenus suffisants pour enregistrer des excédents annuels afin de maintenir une réserve financière raisonnable.

Créer de la valeur pour les intervenants

Cet objectif stratégique est axé sur la création de valeur organisationnelle pour les intervenants grâce à des processus, des structures, des services et des programmes efficaces, efficients et bien adaptés. Au cours de la période de planification, cela comprendra un certain nombre d'activités clés qui comprennent : (1) la mise à jour de la politique et de la stratégie de réserve de l'APGL pour assurer que les ressources sont affectées et gérées de manière à soutenir l'autonomie

financière et à assurer la résilience financière; (2) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan directeur d'habilitation des services de TI et numériques qui aidera l'organisation à continuer d'offrir les meilleurs services de pilotage et fonctions opérationnelles; et (3) l'accroissement des fonctions, des systèmes et des processus d'intelligence d'affaires de façon à combler les lacunes existantes qui pourraient limiter la capacité de l'APGL à anticiper et gérer les tendances et les besoins du secteur dans la région des Grands Lacs.

Approfondir les relations et l'engagement envers l'industrie

Conformément aux efforts continus de collaboration et de mobilisation envers le secteur maritime et ses intervenants, l'APGL s'est engagée à approfondir et à maintenir des relations réciproques avec les intervenants dans le but de renforcer continuellement l'excellence du service et sa réputation organisationnelle. Voici d'autres mesures précises que l'APGL prendra au cours de la période de planification :

- Appuyer le cadre de réforme de la *Loi sur le pilotage*, notamment la transition des fonctions de réglementation à Transports Canada et l'élaboration du système intégré de gestion de l'APGL à l'appui du Cadre national de réglementation du pilotage maritime;
- Poursuivre la mise en œuvre des outils de relations avec les clients, y compris la mise en œuvre des plans d'action qui font suite aux résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle de 2021.

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

4.3 Risques

L'APGL est déterminée à identifier, évaluer et atténuer au besoin tous les risques. À cette fin, elle applique à son processus de planification stratégique une méthode de gestion des risques d'entreprise (GRE), de sorte que les risques qui ont été recensés font l'objet de suivi et de mise à jour tout au long de l'année. En juin 2021, le Conseil et l'équipe de direction ont participé à un cours sur la surveillance des risques d'entreprise par le Conseil. Par suite de la récente mise à jour de ses risques et mesures d'atténuation, l'APGL estime que de façon générale ses risques sont sous contrôle.

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

Planification de la relève de pilotes

Un risque important pour l'APGL est la sécurité de la navigation, qui reste toujours au premier plan de son processus de prise de décisions. L'élément le plus important pour assurer la sécurité et la fiabilité des services de pilotage est la relève et le recrutement des pilotes. Étant donné l'âge de ses pilotes, l'APGL anticipe encore un nombre de départs à la retraite supérieur à la moyenne pendant la période de planification. Cette réalité est actuellement chose commune dans l'industrie maritime. Si l'APGL ne parvient pas à planifier et gérer efficacement la relève de pilotes, elle s'expose au risque de ne pas avoir un nombre suffisant de pilotes brevetés pour répondre de façon efficace à la demande et risque d'imposer aux pilotes actuels un fardeau additionnel en les plaçant dans des conditions dangereuses, soit de les exposer à la fatigue. De plus, le manque de pilotes nuit à la fiabilité du service en augmentant les retards, et fait

augmenter les coûts du pilotage puisqu'il est alors nécessaire de payer en surtemps les pilotes qui travaillent durant leurs jours de repos. Comme il est décrit précédemment dans le présent document, l'incertitude économique peut avoir d'autres répercussions sur les mesures que doit prendre l'APGL pour faire face aux variations de trafic et aux répercussions sur les affectations de pilotage.

Pandémie de COVID-19 – Sécurité du personnel et continuité des activités

En plus des répercussions néfastes sur les finances, la pandémie de COVID-19 a causé à l'APGL en 2020, 2021 et 2022 de nombreuses difficultés à assurer la sécurité du personnel et la continuité des activités. Elle a rapidement réagi à cette nouvelle réalité et a traversé avec succès les différentes vagues en gardant ses pilotes et autres employés à l'abri du virus et en poursuivant ses activités sans interruption. La continuité de ses activités pourrait être en péril si un nombre important de pilotes venait à contracter le virus car elle aurait alors de la difficulté à maintenir les ressources suffisantes pour répondre à la demande normale de services de pilotage, ou si des décisions gouvernementales comme la fermeture de la frontière canado-américaine aux pilotes maritimes, qui sont considérés comme des travailleurs essentiels pour le transport des marchandises, entraînait l'incapacité de l'APGL à fournir les services de pilotage puisqu'elle n'a pas la structure nécessaire pour faciliter les transferts de pilotes postés aux États-Unis.

Dans le cadre de l'engagement de l'APGL à l'égard de la santé et de la sécurité de ses employés, clients, entrepreneurs et visiteurs, et avec l'annonce du premier ministre le 6 octobre 2021 de l'intention du gouvernement d'exiger la vaccination contre la COVID-19 dans la fonction publique fédérale et le secteur des transports sous réglementation fédérale, l'APGL a présenté sa politique sur la vaccination obligatoire contre la COVID-19 pour ses employés et fournisseurs en novembre 2021. L'APGL a annulé cette politique en juin 2022, conformément aux mesures prises par le gouvernement fédéral pour le noyau de la fonction publique. La COVID-19 continue d'être un risque pour l'APGL et elle doit s'assurer que des protocoles de sécurité et de prévention appropriés sont en place pour assurer la sécurité de ses pilotes et des membres d'équipage de ses clients tout en assurant la continuité des services de pilotage dans la région des Grands Lacs. Les leçons apprises seront mises à profit dans le cas de futures pandémies, soit en raison de l'apparition de nouveaux variants ou de nouveaux virus.

Navigation dans les modifications réglementaires à venir

L'APGL reconnaît que les modifications réglementaires sont conçues pour assurer l'uniformité et la cohésion entre les Administrations de pilotage du Canada. En même temps, ces changements s'accompagnent d'une certaine incertitude quant aux répercussions exactes sur ses opérations et son orientation stratégique. Si elle n'évalue pas correctement les modifications réglementaires à venir et leur incidence sur son fonctionnement, elle risque de perturber la continuité opérationnelle entre les environnements réglementaires précédent, 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 à celles qui seront introduites dans un proche avenir, 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.

L'annexe H contient de l'information additionnelle sur les risques ci-dessus ainsi que sur les autres risques importants, de même que les réponses à ces risques.

5. Aperçu de la situation financière

5.1 Résultats financiers de 2021

En 2021, l'APGL a enregistré des revenus de 45,0 M\$, une augmentation de 6,8 M\$ par rapport à 2020. Cette augmentation est principalement attribuable à la récupération de 10 M\$ en redevances de pilotage qui faisaient l'objet d'un avis d'opposition et à la diminution des redevances de pilotage de base de 2,5 M\$. La diminution de 2,5 M\$ en redevances de base est principalement attribuable à une réduction de 11 % du trafic et à une augmentation des redevances de base en 2021.

L'APGL a enregistré en 2021 des dépenses de 37,1 M\$, une baisse de 1,9 M\$ par rapport à 2020. La plupart des dépenses sont sous forme de salaires et avantages sociaux des pilotes, de frais de déplacement des pilotes et de services de bateaux-pilotes; ces deux derniers éléments étant directement associés à la prestation des services aux navires, ils sont sujets à des augmentations ou à des diminutions selon le nombre d'affectations. Les frais de services de bateaux-pilotes ont diminué de 0,3 M\$. Cette diminution est principalement attribuable à la réduction du nombre d'affectations.

Cette augmentation des revenus et diminution des dépenses ont permis à l'APGL d'enregistrer en 2021 un excédent d'exploitation de 7,9 M\$ et un excédent accumulé de 5,0 M\$, comparativement à une perte de 1,0 M\$ en 2020. L'excédent de 2021 a permis à l'APGL de constituer une réserve de 5,0 M\$ pour les années à venir.

Cette réserve servira à investir dans les actifs de l'organisation qui sont dans certains cas désuets, à atténuer les répercussions de turbulences potentielles sur l'économie canadienne et mondiale, à atténuer le risque de volatilité du trafic maritime, à financer les répercussions des pénuries de main-d'œuvre et à réduire les répercussions d'années difficiles comme celles que l'on a connues en 2020 et 2021 pendant la pandémie de COVID-19.

5.2 Principales hypothèses pour 2022-2027

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

Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions tenues avec les intervenants de l'industrie, l'APGL prévoit 9 616 affectations de pilotage au cours de la saison de navigation 2022 (sans compter le travail d'hiver), ce qui représente une augmentation de 17 % par rapport à 2021. Elle prévoit aussi 74 affectations additionnelles durant l'hiver. Elle prévoit en outre 9 616 affectations en 2023 puis des chiffres semblables pendant le reste de la période de planification. Vu les problèmes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

Redevances de pilotage

Les revenus de l'APGL proviennent principalement des redevances de pilotage. Pendant la période de planification, elle prévoit des augmentations annuelles de 2,5 %. Vu qu'elle entend continuer d'embaucher et former des apprentis-pilotes au rythme actuel, elle maintiendra la redevance supplémentaire de 5 % pendant toute la période de planification.

Effectif

Les prévisions en matière de départs à la retraite et de nouvelles embauches de pilotes se trouvent à l'annexe L, *Nombre de pilotes*. L'effectif actuel de répartiteurs et de personnel de bureau syndiqué demeurera stable au cours de la période de planification. En ce qui concerne le personnel de bureau non syndiqué, des effectifs supplémentaires seront ajoutés en 2023 pour élaborer, mettre en œuvre et surveiller le système intégré de gestion de l'APGL, et pour remplacer le directeur aux opérations, qui prévoit prendre sa retraite dans les années à venir.

5.3 Sensibilité des projections au changement

Les principales dépenses de l'APGL sont sous forme de salaires et d'avantages sociaux, de frais de bateaux-pilotes et d'autres obligations contractuelles. Ainsi, environ 86 % des frais d'exploitation fixes ou semi-variables et 14 % sont variables. Des fluctuations majeures du nombre d'affectations de pilotage entraînent donc des répercussions importantes sur les résultats financiers.

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

| Variation du nombre d'affectations | Variation des revenus de pilotage | Variation des coûts d'exploitation | Effet sur l'excédent ou le déficit |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Réduction de 15 % du trafic | (6,5 M\$) | (3,8 M\$) | (2,7 M\$) |
| Augmentation de 15 % du trafic | 6,7 M\$ | 4,5 M\$ | 2,2 M\$ |

5.4 Analyse de la dette

Il n'existe pas de dette à long terme autre que le contrat de location du siège social et les avantages sociaux des employés. Se fondant sur les résultats financiers budgétés pour la période de planification, l'APGL n'a aucune inquiétude quant à ces dettes.

Annexes

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

A. Lettre de mandat du ministre des Transports

L'APGL fonctionne conformément au mandat prescrit par la Loi sur le pilotage ainsi que selon les lignes directrices énoncées dans la lettre de l'honorable Omar Alghabra, ministre des Transports, adressée au président du Conseil le 6 septembre 2022.

Capitaine James Pound
Président du Conseil d'administration
Administration de pilotage des Grands Lacs
jpound@glpa-apgl.com

Capitaine Pound,

Comme vous le savez, par suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit comme ministre des Transports. Mes priorités ont été décrites dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a remise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la façon dont l'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'APGL) contribuera à concrétiser ces priorités.

En tant que ministre responsable de l'APGL devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive afin de faire en sorte que le réseau de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je suis conscient que l'APGL a connu une baisse significative de fréquentation en raison de la pandémie de la COVID-19 et je suis sensible aux efforts qu'elle a déployés pour transformer ses activités et continuer à fonctionner en toute sécurité pendant cette période sans précédent.

Lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, ma priorité était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports sous réglementation fédérale. Je vous remercie de l'engagement dont vous avez fait preuve en élaborant et en mettant en œuvre la politique de vaccination de votre Société. Ensemble, nous avons atténué les répercussions de l'infection et la gravité de la maladie pour les voyageurs et les travailleurs du secteur des transports, et nous avons augmenté le taux d'utilisation des vaccins, élargissant ainsi la protection sociétale. À mesure que la situation de la COVID évolue, nous continuons à ajuster nos mesures en conséquence, comme nous l'avons fait en juin de cette année. J'apprécie la collaboration constante de la Société alors que notre réponse à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

S'assurer que les biens et les personnes peuvent se déplacer efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d'approvisionnement et des réseaux de transport robustes et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le budget 2022. L'APGL est un maillon important dans la chaîne d'approvisionnement du Canada. Je suis convaincu que la Société s'efforcera de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau de transport du Canada. Je vous encourage à collaborer avec mes fonctionnaires pour veiller à ce que l'APGL demeure prête à atténuer de

façon proactive les nouveaux incidents et dangers, y compris les menaces à la cybersécurité, et à y réagir.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement du Canada en vue de rebâtir l'économie, de créer des emplois pour la classe moyenne et de veiller à ce que l'industrie demeure concurrentielle. La Loi sur la responsabilité en matière de carboneutralité a enchâssé dans le cadre législatif les efforts que le Canada déploie pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre au niveau net zéro d'ici 2050. Je m'attends à ce que l'APGL cherche des occasions de faire progresser les mesures qui contribuent à la transition du Canada vers des émissions nettes zéro, notamment en accélérant la transition vers des véhicules à émissions nulles et en prenant en compte les objectifs liés à cette cause dans toutes ses activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le budget 2021 a annoncé que les sociétés d'État du Canada feraient preuve de leadership en matière climatique en adoptant les normes du Task Force on Climate Related Financial Disclosures (ou Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat), ou des normes plus rigoureuses et acceptables. J'invite l'APGL à commencer à rendre compte de ses risques financiers liés au climat d'ici 2024.

Un autre pilier du plan du gouvernement est de continuer à s'attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui persistent dans le tissu de notre société. Je m'attends à ce que l'APGL nous accompagne alors que nous avançons plus vite et plus loin sur la voie de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration concrète avec les collectivités autochtones locales. En ce qui concerne les sociétés d'État, cela devrait inclure, entre autres, la consultation auprès des collectivités autochtones, s'il y a lieu, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l'organisation.

La diversité et l'équité au sein de l'effectif de l'APGL amélioreront sa capacité à réaliser tous ses objectifs, et je m'attends à ce que l'APGL, lorsqu'elle s'engage dans un processus d'embauche, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. J'espère que l'APGL veillera toujours à faire sa part, conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité, pour contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes handicapées.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction dans le portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes handicapées) ainsi que des membres des groupes ethniques et culturels. À titre de président, vous serez invité à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales à la gouverneure en conseil.

En ce qui a trait aux priorités du gouvernement énoncées dans la présente lettre, je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme soient clairement énoncés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès vers ces objectifs soient décrits dans vos rapports annuels subséquents. Dans la mesure où cela est du ressort de l'APGL, je vous demande aussi de veiller à

ce que les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment tôt, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps opportun.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et de la première dirigeante s'inscrivent dans un cadre cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer le rendement de votre première dirigeante soient conformes aux pratiques exemplaires en matière d'élaboration d'objectifs précis et mesurables, fondés sur des comportements observables dans les domaines où votre première dirigeante peut exercer une influence suffisante pour obtenir les résultats souhaités. La justification de l'évaluation globale de votre première dirigeante doit clairement répertorier les raisons pour lesquelles votre conseil d'administration attribue cette évaluation et les objectifs de rendement qui ont été les plus importants pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques des titulaires de charges publiques demeurent. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils d'administration devraient veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives de la gouverneure en conseil et aux directives ministérielles.

C'est un honneur de servir les Canadiens en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme l'APGL.

Je vous prie d'agréer, Capitaine Pound, mes salutations distinguées,

Veillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.



L'honorable Omar Alghabra, C.P., député
Ministre des Transports

B. Structure de gouvernance

Conseil d'administration

Le Conseil relève du ministre des Transports, il est composé du président et de six autres administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports, conformément à l'article 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil. Il y a eu huit réunions et une session prioritaire du Conseil en 2021, ainsi que 14 réunions de comités, avec un taux de participation de 97%. En 2022, il y aura un total de 10 réunions du Conseil, une séance de planification stratégique et huit réunions de comités.

En 2021, le Conseil a pris la décision de dissoudre le comité de gestion des risques à compter du 1^{er} janvier 2022, compte tenu de la taille de l'APGL et vu que les risques peuvent être discutés au niveau des comités et du Conseil. Le comité de gestion des risques a été un comité permanent de 2018 à 2021, il était chargé de superviser l'identification et l'évaluation des principaux risques, ainsi que le cadre et l'infrastructure de gestion pour traiter et atténuer les risques. Le programme de gestion des risques d'entreprise de l'APGL sera géré au niveau du Conseil, et les risques seront délégués aux deux comités, soit le comité d'audit et le comité de gouvernance et des ressources humaines.

Le tableau qui suit présente la composition du Conseil au 1^{er} juillet 2022 :

| Administrateur | Date d'expiration du mandat | Durée du service | Endroit | Membre du comité |
|------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| James Pound, président | 12-2025 | 7 ans | St. Catharines (Ontario) | D'office, CA et CG |
| Julie Mills, vice-présidente | 06-2026 | 4 ans | Ottawa (Ontario) | CA |
| Josée-Christine Boilard | 06-2026 | 4 ans | Mont-Tremblant (Québec) | CG |
| Vered Kaminker | 06-2026 | 4 ans | Toronto (Ontario) | CA |
| David Souliere | 07-2024 | 1 an | Peterborough (Ontario) | CG |
| John St-Marseille | 06-2025 | 0 an | Cornwall (Ontario) | CA |
| Oksana Exell | 06-2025 | 0 an | Hudson (Québec) | CG |

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

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

Le 20 juin 2022, le gouverneur général en conseil, sur la recommandation du ministre des Transports, a nommé deux nouveaux administrateurs, John St. Marseille et Oksana Exell pour un mandat de trois ans expirant le 19 juin 2025, et a renouvelé pour un mandat de quatre ans expirant le 19 juin 2026 les mandats de Julie Mills, Vered Kaminker et Josée-Christine Boilard.

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour le Conseil en 2022 se chiffre à 0,1 M\$.

Comités

Le Conseil est appuyé dans son rôle et ses responsabilités par le comité d'audit, qui est exigé par la loi, ainsi que par un comité de gouvernance et des ressources humaines. Le Conseil a établi une charte pour chacun de ces comités permanents. Il peut au besoin mettre sur pied d'autres comités pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités. Comme décrit ci-dessus, à la suite d'un exercice de réflexion sur l'efficacité de la surveillance des risques d'entreprise, le Conseil a décidé de dissoudre le comité de gestion des risques en 2022.

Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou les règlements administratifs de l'APGL. Il est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2021, avec un taux de présence de 100 %, et quatre réunions sont prévues en 2022.

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

Rôle du comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et des ressources humaines est un comité permanent. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la gouvernance et aux ressources humaines, ce qui comprend : le plan de relève de l'APGL, la gestion du rendement de la directrice générale, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des politiques et règlements administratifs de l'APGL. Le comité est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu six réunions en 2021, avec un taux de présence de 100 %, et quatre réunions sont prévues en 2022.

Compte-rendu

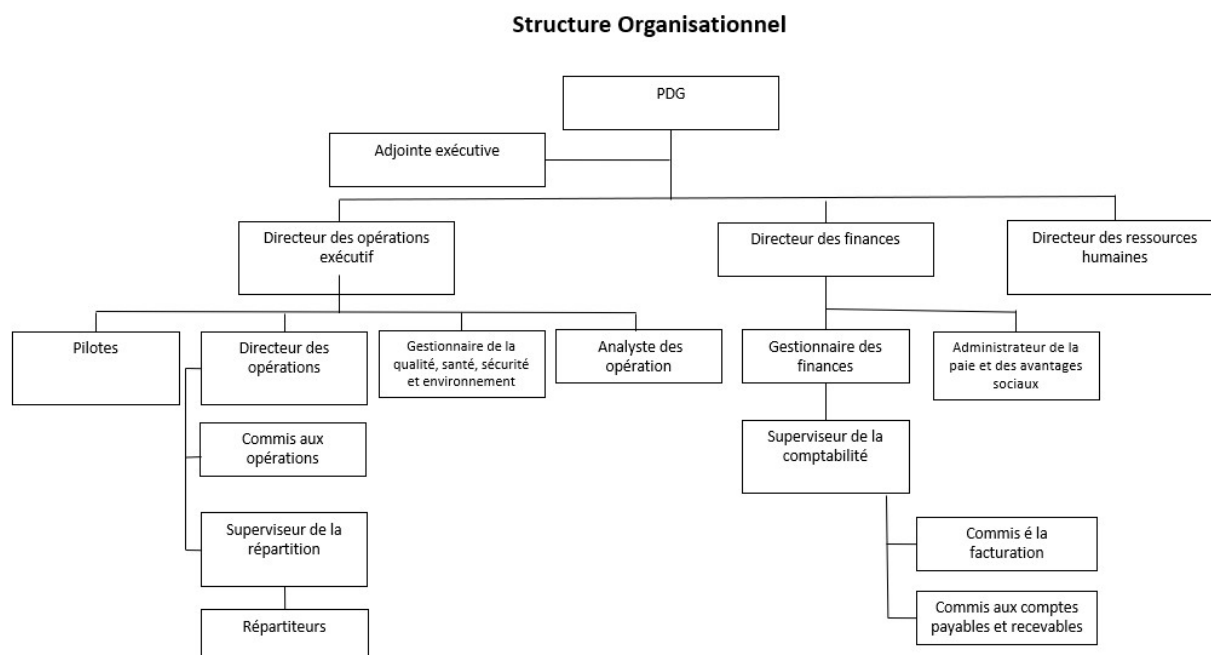
Les cadres supérieurs de l'APGL comprennent la DG et la DF. Lors des réunions du Conseil, elles rendent compte de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute des orientations générales et des questions courantes et nouvelles en matière de politiques.

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

Structure organisationnelle de l'APGL

La DG est chargée de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'APGL. Elle relève du président et du Conseil. Elle est nommée par le Conseil en vertu du paragraphe 13. (1.1) de la *Loi sur le pilotage*. Sa rémunération est toutefois fixée par le gouverneur en conseil.

L'organigramme de l'APGL pour 2022 s'établit comme suit :



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

| Nom | Titre |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| Michèle Bergevin | Directrice générale |
| Patricia Jasmin (intérimaire) | Directrice des finances |
| Capitaine Christian Ouellet | Directeur exécutif aux opérations |

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction clés en 2022 totalise 0,7 M\$.

C. Rendement et engagement de la DG en matière de résultats

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

| INDICATEURS DU RENDEMENT STRATÉGIQUE | | 2021 Réels | 2022 Prévision | 2023 Objectif |
|---|---|------------|----------------|---------------|
| 1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION | | | | |
| 1 | % d'affectations sans incident | 99,9% | 99,9% | 99,9% |
| 2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE | | | | |
| 2 | Nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes | 3 924 | 5 000 | 5 000 |
| 3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE | | | | |
| 3-1 | Bénéfice net (en millions) | 7,9 \$ | 1,1 \$ | 0,8 \$ |
| 3-2 | Excédent / déficit accumulé (en millions) | 5,0 \$ | 6,1 \$ | 6,9 \$ |
| INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL | | 2021 Réels | 2022 Prévision | 2023 Objectif |
| 1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION | | | | |
| 1-1 | Nombre de pilotes non conformes quant à la formation quinquennale obligatoire | 0 | 0 | 0 |
| 1-2 | Nombre de transits de navires canadiens vérifiés | 1 544 | 1 334 | 1 334 |
| 1-3 | Surveillance des titulaires de certificat – à jour | Oui | Oui | Oui |
| 2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE | | | | |
| 2-1 | Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés | 5 | 5 | 7 |
| 2-2 | Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus | 8 | 3 | 5 |
| 3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE | | | | |
| 3-1 | Coût par affectation | 4 477 \$ | 4 715 \$ | 4 865 \$ |
| 3-2 | Limitation des coûts administratifs – % du coût total | 6,1 % | 6,1 % | 6,3 % |
| 4 – BONNES RELATIONS DE TRAVAIL | | | | |
| 4-1 | Nombre de griefs (moins de) | 1 | 0 | 5 |
| 4-2 | Nombre moyen de journées de maladie | 3,5 | 3,3 | 3,3 |
| 5 – EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE | | | | |
| 5-1 | Nombre d'intrusions physiques par des personnes non autorisées | 0 | 0 | 0 |
| 5-2 | Nombre de cyber intrusions par des personnes non autorisées | 0 | 0 | 0 |
| 5-3 | Nombre de plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> | 0 | 0 | 0 |
| 5-4 | Nombre de plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur les langues officielles</i> | 1 | 1 | 0 |
| 5-5 | Conformité au délai de réponse aux demandes d'accès à l'information | 100 % | 100 % | 100 % |
| 5-6 | Conformité au délai de réponse aux lanceurs d'alerte | 100 % | 100 % | 100 % |
| 5-7 | Résolution appropriée et en temps aux préoccupations en matière de harcèlement ou de discrimination | 100 % | 100 % | 100 % |
| 5-8 | Résolution appropriée et en temps opportun aux préoccupations quant au Code de conduite | 100 % | 100 % | 100 % |
| 5-9 | Nombre de jours d'interruption des activités sous contrôle de l'APGL | 0 | 0 | 0 |

| | | |
|---|---|--|
| ■ Satisfait ou surpasse l'objectif | ■ Légèrement inférieur à l'objectif | ■ Considérablement inférieur à l'objectif |
|---|---|--|

Sécurité de la navigation

Signalement des incidents

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

Stratégies pour atteindre l'objectif

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

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

L'APGL a terminé avec succès le déploiement de son programme de sensibilisation à la gestion de la fatigue chez les pilotes avant le début de la saison de navigation 2022. De plus, pendant les mois d'hiver 2022, tous les pilotes ont aussi suivi la formation (Azipod) pour le nouveau navire de croisière *Viking Octantis* qui est entré dans la région des Grands Lacs en mai 2022.

Évaluations du rendement

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

| Évaluations du rendement à court terme | | | |
|---|--|---|---|
| Extrants / Résultats | Indicateurs de rendement | Objectifs | Source de données et méthodologie |
| Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation | Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il n'est pas survenu d'incident de navigation | Taux d'affectations sans incident de 99,9 % | Rapports d'incidents |
| Dispenser des services de pilotage de qualité sans incidents de navigation | Se conformer à la politique de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans | Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité | Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale |
| Réduire les retards causés aux navires dû au manque de pilotes | Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter le nombre et la disponibilité | Réduire à 5 000 le nombre d'heures de retard aux navires | Les données sont disponibles mensuellement |
| Recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande du trafic et réduire le nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes | Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus | En 2023, l'APGL vise à recruter de 7 à 11 apprentis-pilotes, et à former et retenir 5 nouveaux pilotes brevetés | Les données sont disponibles quotidiennement |
| Être financièrement autonome | Maintenir l'excédent en 2022 et générer un modeste excédent en 2023 afin d'atteindre les objectifs de réserve au cours de la période de planification | Excédent de 1,1 M\$ | États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités |

| Évaluations du rendement à court terme | | | |
|--|---|---|--|
| Extrants / Résultats | Indicateurs de rendement | Objectifs | Source de données et méthodologie |
| Appuyer Transports Canada dans ses efforts pour mettre en œuvre le Règlement sur le pilotage maritime | Répondre dans le délai requis aux demandes de commentaires de Transports Canada. Poursuivre l'élaboration du système intégré de gestion de l'APGL | Réponses aux demandes de Transports Canada dans les délais prévus. Élaboration du système intégré de gestion de l'APGL conformément aux exigences de Transports Canada | Les données sont disponibles tous les trois mois |
| Donner suite aux recommandations sur la sécurité informatique restées en suspens à la suite de l'audit réalisé en 2019 par les auditeurs indépendants internes et évaluer les besoins en matière de TI | Mettre en œuvre les plans d'action visant à corriger les lacunes de systèmes informatiques et réaliser l'évaluation des besoins en matière de TI | Mise en œuvre complète des recommandations découlant de l'audit interne et réalisation de l'évaluation | Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie |
| Améliorer les relations avec les clients à la suite du sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé en 2021 | Mettre en œuvre les plans d'action à la suite du sondage de 2021. Effectuer un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2023-2024 | Mise en œuvre des plans d'action Réalisation d'un sondage montrant une amélioration de 10 % du taux de satisfaction, et plans d'action élaborés et communiqués aux clients | Commentaires des clients |
| Être considéré comme un employeur de choix | Réaliser un sondage sur l'engagement du personnel en 2023-2024 | Obtenir une amélioration de 10 % par rapport aux résultats de 2020 | Sondage sur l'engagement du personnel réalisé par un tiers |

| Évaluations du rendement à moyen terme | | | |
|--|--|---|---|
| Extrants / Résultats | Indicateurs de rendement | Objectifs | Source de données et méthodologie |
| Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation | Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il n'est pas survenu d'incident de navigation | Taux d'affectations sans incident de 99,9 % | Rapports d'incidents |
| Dispenser des services de pilotage de qualité sans incidents de navigation | Se conformer à la politique de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans | Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité | Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale |
| Réduire encore plus les retards causés aux navires dû au manque de pilotes | Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter le nombre et la disponibilité | Réduire de 10 % par année le nombre d'heures de retard aux navires | Les données sont disponibles mensuellement |
| Continuer de recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande du trafic et réduire le nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes | Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus | Chaque année, recruter et former de 4 à 8 apprentis-pilotes et délivrer de 7 à 9 brevets de pilote | Les données sont disponibles quotidiennement |
| Être financièrement autonome | Continuer de maintenir la réserve financière pour permettre de composer avec les imprévus | Excédents annuels de 0,7 à 1,0 M\$ | États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités |
| Se conformer au Règlement sur le pilotage maritime | Harmoniser les opérations avec le nouveau règlement. Mettre en œuvre et gérer le système intégré de gestion de l'APGL selon le calendrier et les exigences de Transports Canada | Opérations conformes au nouveau règlement. Mise en œuvre du système intégré de gestion conformément au calendrier établi | Les données sont disponibles tous les trois mois |

Évaluations du rendement à moyen terme

| Extrants / Résultats | Indicateurs de rendement | Objectifs | Source de données et méthodologie |
|--|--|---|--|
| Réaliser l'état futur de la technologie de l'information de l'APGL | Transition complète vers l'état futur recommandé | Systèmes mis à jour ou renouvelés de manière à assurer la prestation de services de pilotage de qualité, sans délais et rentables | Audit interne de la cybersécurité |
| Être considéré comme un partenaire maritime précieux par nos clients | Sondages sur la satisfaction de la clientèle et amélioration des résultats par rapport aux sondages précédents | Obtenir un résultat montrant une expérience-client favorable augmentée de 15 % | Sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé par un tiers |
| Être considéré comme un employeur de choix | Sondages sur l'engagement du personnel et amélioration des résultats par rapport aux sondages précédents | Obtenir un résultat montrant une amélioration de 15 % par rapport au résultat précédent | Sondage sur l'engagement du personnel réalisé par un tiers |

Évaluations du rendement à long terme

| Extrants / Résultats | Extrants / Résultats | Extrants / Résultats | Extrants / Résultats |
|--|--|---|---|
| Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation | Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il n'est pas survenu d'incident de navigation | Taux d'affectations sans incident de 99,9 % | Rapports d'incidents |
| Dispenser des services de pilotage de qualité sans incidents de navigation | Conformité à la politique de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans | Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité | Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale |

| Évaluations du rendement à long terme | | | |
|--|---|--|--|
| Extrants / Résultats | Extrants / Résultats | Extrants / Résultats | Extrants / Résultats |
| Maintenir un nombre raisonnable de retards aux navires dû au manque de pilotes | Recruter, former et retenir des pilotes de manière à en augmenter le nombre et la disponibilité | Nombre d'heures de retard ramené au niveau d'avant 2014, soit moins de 500 heures | Les données sont disponibles mensuellement |
| Maintenir un nombre de pilotes suffisant pour offrir des services de pilotage sécuritaires et fiables | Nombre moyen d'affectations par pilote | 110 à 120 affectations par pilote | Les données sont disponibles quotidiennement |
| Être financièrement autonome | Maintenir une réserve financière suffisante pour permettre de composer avec les imprévus | Constituer et maintenir une réserve financière | États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités |
| Maintenir une infrastructure informatique sûre et fiable qui répond aux besoins futurs de l'entreprise | Programmes de sûreté et préparation aux situations d'urgence | Récupérer avec succès les systèmes informatiques dans les délais établis dans le Plan de continuité des activités de l'APGL, de façon à éviter les interruptions des activités | Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie |

Déclaration de la directrice générale

Je, Michèle Bergevin, à titre de directrice générale de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, suis responsable envers le conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Grands Lacs de la réalisation des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise. Je confirme que cet engagement est appuyé par une utilisation équilibrée de toute l'information disponible et pertinente en matière de mesure et d'évaluation du rendement.

Michèle Bergevin, directrice générale
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 28 octobre 2022

D. Attestation de la directrice des finances

En ma qualité de directrice des finances de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets 2023-2027 ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

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

Patricia Jasmin, directrice des finances (intérimaire)
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 28 octobre 2022

E. États financiers et budgets

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

État des résultats et du résultat étendu

| (en milliers) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Réel | Prévu | Budgeté | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Produits | | | | | | | |
| Redevances de pilotage | 39 738 | 46 513 | 47 681 | 48 894 | 50 108 | 51 372 | 52 647 |
| Redevances de pilotage sous avis d'opposition | 5 012 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revenus de répartition et de bateaux-pilotes | 172 | 189 | 194 | 120 | 123 | 126 | 130 |
| Intérêts et autres produits | 61 | 88 | 90 | 92 | 94 | 97 | 99 |
| Total | 44 984 | 46 790 | 47 965 | 49 106 | 50 325 | 51 595 | 52 876 |
| Charges | | | | | | | |
| Salaires et avantages sociaux des pilotes | 25 931 | 32 923 | 33 667 | 34 367 | 35 182 | 35 823 | 36 800 |
| Transport et déplacements | 3 666 | 4 065 | 4 227 | 4 354 | 4 441 | 4 530 | 4 620 |
| Salaires et avantages sociaux - personnel opérationnel | 1 820 | 1 687 | 1 888 | 1 764 | 1 799 | 1 835 | 1 872 |
| Services de bateaux-pilotes | 2 013 | 2 396 | 2 492 | 2 567 | 2 618 | 2 670 | 2 724 |
| Salaires et avantages sociaux - personnel administratif | 1 323 | 1 776 | 1 858 | 2 121 | 2 163 | 2 206 | 2 251 |
| Achat de services de répartition | 182 | 193 | 201 | 207 | 211 | 215 | 219 |
| Services professionnels | 509 | 613 | 637 | 656 | 670 | 683 | 697 |
| Amortissement | 217 | 350 | 439 | 598 | 719 | 736 | 851 |
| Amortissement sur contrat de location-acquisition | 63 | 63 | 63 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Services publics, locations, réparations et fournitures | 299 | 294 | 306 | 315 | 321 | 328 | 334 |
| Services de transfert de pilotes | 284 | 335 | 348 | 359 | 366 | 373 | 381 |
| Frais de formation et de recrutement des pilotes | 329 | 465 | 483 | 494 | 504 | 514 | 525 |
| Ordinateurs portables et logiciels de navigation | 163 | 111 | 116 | 119 | 122 | 124 | 127 |
| Communications | 117 | 92 | 96 | 99 | 101 | 103 | 105 |
| Frais d'intérêts et bancaires | 13 | (5) | (5) | (5) | (5) | (5) | (6) |
| Intérêt sur contrat de location-acquisition | 4 | 3 | 1 | 23 | 21 | 19 | 17 |
| Intérêt sur la marge de crédit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intérêt sur les emprunts | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais administratifs de Transports Canada | 201 | 321 | 320 | 329 | 336 | 342 | 349 |
| Total | 37 135 | 45 683 | 47 138 | 48 426 | 49 627 | 50 557 | 51 924 |
| Résultat net (perte nette) pour l'exercice | 7 849 | 1 107 | 828 | 680 | 698 | 1 038 | 952 |
| Gains (pertes) actuariels | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat global (perte) pour l'exercice | 7 861 | 1 107 | 828 | 680 | 698 | 1 038 | 952 |

État de variation des capitaux propres

| (en milliers) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | Réel | Prévu | Budgeté | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Surplus (déficit) accumulé au début de l'exercice | (2 836) | 5 025 | 6 132 | 6 960 | 7 640 | 8 338 | 9 376 |
| Résultat net de l'exercice | 7 849 | 1 107 | 828 | 680 | 698 | 1 038 | 952 |
| Autres éléments du résultat global | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Surplus accumulé à la fin de l'exercice | 5 025 | 6 132 | 6 960 | 7 640 | 8 338 | 9 376 | 10 328 |

État de la situation financière

| (en milliers) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Réel | Prévu | Budgeté | Plan | Plan | Plan | Plan |
| ACTIF | | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 17 380 | 20 445 | 16 352 | 16 662 | 17 419 | 19 170 | 20 470 |
| Placements | 0 | 0 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| Clients et autres créances | 5 912 | 6 977 | 7 152 | 7 334 | 7 516 | 7 706 | 7 897 |
| Frais payés d'avance | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| À court terme | 23 352 | 27 482 | 28 564 | 29 057 | 29 996 | 31 936 | 33 427 |
| Immobilisations corporelles | 430 | 934 | 1 044 | 1 101 | 837 | 559 | 814 |
| Immobilisations incorporelles | 74 | 0 | 121 | 636 | 1 046 | 723 | 397 |
| Actif au titre de droits d'utilisation | 130 | 67 | 4 | 540 | 480 | 420 | 360 |
| À long terme | 634 | 1 101 | 1 169 | 2 277 | 2 363 | 1 702 | 1 571 |
| Total | 23 986 | 28 483 | 29 733 | 31 333 | 32 359 | 33 637 | 34 998 |
| PASSIF | | | | | | | |
| Salaires et avantages sociaux à payer | 14 617 | 18 193 | 18 707 | 19 126 | 19 572 | 19 932 | 20 461 |
| Autres créditeurs et charges à payer | 2 027 | 2 141 | 2 227 | 2 292 | 2 338 | 2 385 | 2 433 |
| Avantages sociaux du personnel | 501 | 323 | 323 | 323 | 323 | 323 | 323 |
| Obligation locative | 75 | 61 | 0 | 52 | 54 | 56 | 63 |
| Redevances de pilotage sous avis d'opposition | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| À court terme | 17 220 | 20 718 | 21 256 | 21 793 | 22 287 | 22 696 | 23 280 |
| Avantages sociaux du personnel | 1 680 | 1 632 | 1 516 | 1 402 | 1 289 | 1 177 | 1 065 |
| Obligation locative | 61 | 0 | 0 | 498 | 444 | 388 | 325 |
| À long terme | 1 741 | 1 632 | 1 516 | 1 901 | 1 733 | 1 565 | 1 390 |
| Total | 18 961 | 22 350 | 22 773 | 23 693 | 24 020 | 24 261 | 24 670 |
| CAPITAUX PROPRES | | | | | | | |
| Surplus accumulé | 5 025 | 6 132 | 6 960 | 7 640 | 8 338 | 9 376 | 10 328 |
| Total passif et capitaux propres | 23 986 | 28 483 | 29 733 | 31 333 | 32 359 | 33 637 | 34 998 |

État des flux de trésorerie

| (en milliers) | 2021 Réel | 2022 Prévu | 2023 Budgeté | 2024 Plan | 2025 Plan | 2026 Plan | 2027 Plan |
|---|---------------|---------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVITÉS D'EXPLOITATION | | | | | | | |
| Résultat net de l'exercice | 7 849 | 1 107 | 828 | 690 | 698 | 1 038 | 952 |
| Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation : | | | | | | | |
| Avantages sociaux du personnel | (230) | (226) | (115) | (114) | (113) | (112) | (111) |
| Amortissement | 217 | 350 | 439 | 598 | 719 | 736 | 851 |
| Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation | 63 | 63 | 63 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement : | | | | | | | |
| Diminution (augmentation) des clients et autres créances | 600 | (1 065) | (175) | (182) | (182) | (190) | (191) |
| Augmentation des frais payés d'avance | (4) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux | (835) | 3 576 | 513 | 419 | 446 | 360 | 529 |
| Augmentation des autres créiteurs et charges à payer | 289 | 114 | 86 | 69 | 46 | 47 | 48 |
| Augmentation (diminution) des redevances de pilotage sous avis d'opposition | (5 018) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrées de fonds nettes générées par les activités d'exploitation | 3 191 | 3 919 | 1 638 | 1 530 | 1 674 | 1 939 | 2 136 |
| ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | | | | | | | |
| Vente (achat) de titres de placement | 0 | 0 | (5 000) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles | (70) | (780) | (670) | (1 770) | (865) | (135) | (780) |
| Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement | (70) | (780) | (5 670) | (1 770) | (865) | (135) | (780) |
| ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | | | | | | |
| Paiement de l'obligation locative | (74) | (75) | (61) | 550 | (52) | (54) | (56) |
| Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement | (74) | (75) | (61) | 550 | (52) | (54) | (56) |
| TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE | | | | | | | |
| Augmentation (diminution) nette durant l'exercice | 3 047 | 3 065 | (4 073) | 310 | 757 | 1 750 | 1 300 |
| Solde au début de l'exercice | 14 333 | 17 380 | 20 445 | 16 352 | 16 662 | 17 419 | 19 170 |
| Solde à la fin de l'exercice | 17 380 | 20 445 | 16 352 | 16 662 | 17 419 | 19 170 | 20 470 |

Budget d'immobilisations

| (en milliers) | 2021 Réel | 2022 Prévu | 2023 Budgeté | 2024 Plan | 2025 Plan | 2026 Plan | 2027 Plan | Total 2023-2027 |
|---|---------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|
| Bâtiment | | | | | | | | |
| Aucun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mobiliers et matériels | | | | | | | | |
| Mobilier de bureau | 6 327 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 100 000 |
| Total | 6 327 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 100 000 |
| Améliorations locatives | | | | | | | | |
| Améliorations locatives générales | 10 204 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 100 000 |
| Siège social | 0 | 0 | 180 000 | 180 000 | 0 | 0 | 0 | 360 000 |
| Total | 10 204 | 20 000 | 200 000 | 200 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 460 000 |
| Matériel informatique et de communication | | | | | | | | |
| Ordinateurs, serveur, télécommunication et sûreté | 25 968 | 75 000 | 75 000 | 75 000 | 75 000 | 75 000 | 75 000 | 375 000 |
| Mise à jour du matériel informatique | 0 | 0 | 125 000 | 125 000 | 0 | 0 | 0 | 250 000 |
| Unités portables d'aide au pilotage | 0 | 645 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 645 000 | 645 000 |
| Total | 25 968 | 720 000 | 200 000 | 200 000 | 75 000 | 75 000 | 720 000 | 1 270 000 |
| Logiciels | | | | | | | | |
| Mise à jour et entretien | 28 416 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 100 000 |
| Systèmes financiers et de répartition/facturation | 0 | 0 | 230 000 | 730 000 | 730 000 | 0 | 0 | 1 690 000 |
| Total | 28 416 | 20 000 | 250 000 | 750 000 | 750 000 | 20 000 | 20 000 | 1 790 000 |
| GRAND TOTAL | 70 915 | 780 000 | 670 000 | 1 170 000 | 865 000 | 135 000 | 780 000 | 3 620 000 |

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

Améliorations locatives

Le bail actuel du bureau expire le 31 janvier 2024.

Matériel informatique et de communication

Les Unités portables d'aide au pilotage sont des outils précieux pour aider les pilotes à prendre des décisions en matière de navigation. L'APGL considère ces unités comme une aide essentielle à la réalisation de son objectif de dispenser des services de pilotage de façon économique, fiable et sécuritaire. Les unités ont été remplacées au début de la saison de navigation 2022. L'APGL estime qu'elles devront être remplacées à nouveau en 2027.

Cette année, l'APGL a travaillé avec un consultant externe en technologie de l'information (TI) pour introduire des mesures de cybersécurité actualisées. Les améliorations en matière de cybersécurité se poursuivront tout au long de la période de planification.

Logiciels

L'APGL doit mettre à jour et/ou remplacer ses systèmes de facturation, de répartition et financiers. Elle préparera en 2023 une analyse préliminaire de ses besoins. À ce stade, il est trop tôt pour déterminer avec certitude le coût de la mise à jour de ces systèmes.

F. Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

Les activités de financement de l'APGL sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et le paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ainsi, l'APGL doit demander l'approbation du ministre des Finances pour conclure une opération particulière visant à emprunter de l'argent, notamment quant aux modalités de temps et aux conditions de la transaction. La limite d'emprunt de l'APGL est fixée à 12 M\$ par le gouverneur en conseil. Voici un aperçu du plan d'emprunt de l'APGL :

- Maintenir un pouvoir d'emprunt à court terme de 5 M\$ sous forme de marge de crédit;

L'emprunt à court terme peut être nécessaire pour assurer la continuité des activités.

L'article 36 de la *Loi sur le pilotage* ne permet pas à l'APGL de recevoir un paiement effectué en vertu d'un crédit parlementaire pour lui permettre de s'acquitter d'une obligation ou d'une responsabilité, à l'exception d'un pouvoir conféré en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence* ou de toute autre loi en cas d'urgence. Ainsi, l'APGL n'a pas le droit de demander des mesures de relance ou d'autres formes d'aide financière offertes par le gouvernement du Canada. Par conséquent, la seule solution viable à ses préoccupations en matière de trésorerie est de s'assurer d'avoir un pouvoir d'emprunt à court terme suffisant pour faire face à ses obligations financières futures, et ce, afin d'assurer la continuité de la prestation de services de pilotage pour le transport des marchandises au Canada.

Sommaire du plan d'emprunt

Marge de crédit

L'APGL demande au ministre des Finances l'autorisation de maintenir son pouvoir d'emprunt à court terme à 5 M\$ sous la forme d'une marge de crédit pour 2023, conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La marge de crédit, compte tenu de la nature des activités de l'APGL, est également un élément important de sa stratégie d'affaires, car elle garantit que des fonds sont disponibles pour aplanir les flux de trésorerie lors des fluctuations de trafic pendant la saison de navigation.

En vertu de l'entente avec son banquier, l'APGL paie le taux préférentiel sur sa marge de crédit. Cet emprunt fait partie intégrante de sa stratégie de gestion de l'encaisse.

Emprunt à long terme

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

| Emprunts à court terme disponibles et utilisation maximale durant l'année | | | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (en millions de dollars) | | | | | | |
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| | Prévision | Projection | Projection | Projection | Projection | Projection |
| Marge de crédit disponible | 5,0 \$ | 5,0 \$ | 5,0 \$ | 5,0 \$ | 5,0 \$ | 5,0 \$ |
| Utilisation réelle | - \$ | - \$ | - \$ | - \$ | - \$ | - \$ |

Total des emprunts – Nouveau contrat de location

Durant la période de planification, l'APGL prévoit conclure un nouveau contrat de location, ce qui nécessitera une approbation ministérielle. Le contrat de location actuel d'espace à bureaux prend fin le 31 janvier 2024. Par conséquent, l'APGL demandera l'autorisation de conclure un nouveau bail commençant le 1^{er} février 2024.

| Information et approbation concernant les contrats de location à venir | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (en millions de dollars) | | | | |
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Contrat de location de bâtiment pour le siège social | | | | |
| Engagement maximal prévu au contrat | 0,6 \$ | 0,5 \$ | 0,4 \$ | 0,4 \$ |
| Nombre prévu maximal d'années restant | 9 | 8 | 7 | 6 |

G. Cadre d'investissement

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

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

Étant donné qu'une importante partie de ses rentrées de fonds se produit entre septembre et décembre et que ses sorties de fonds surviennent surtout en janvier de l'année suivante, l'APGL ne peut se permettre d'investir énergiquement dans des instruments qui viennent à échéance après février. Elle consulte des experts en investissement pour obtenir des conseils quant aux instruments qui pourraient maximiser les rendements sans poser de risques financiers.

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

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

H. Risques et réponses aux risques

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

L'APGL gère et classe les risques selon qu'ils sont d'ordre soit (i) externe, (ii) financier, (iii) opérationnel, (iv) environnemental/santé et sécurité, (v) ressources humaines, (vi) technologique ou (vii) réglementaire.

L'équipe de direction de l'APGL examine et met à jour le tableau de bord de la GRE, fournit une mise à jour sur l'état des mesures d'atténuation tout au long de l'année et présente les résultats tous les trois mois aux différents comités et au Conseil. Dans le cadre de cet exercice, l'équipe de direction s'assure :

- D'identifier les nouveaux risques et de réexaminer les risques existants;
- D'évaluer les risques inhérents et résiduels par le biais d'une matrice de risques qui porte sur les impacts et les probabilités;
- De déterminer la tolérance à chacun des risques répertoriés;
- D'examiner les mesures d'atténuation en place et de proposer des mesures additionnelles;
- De prioriser les principaux risques, tenant compte des ressources financières et humaines.

L'APGL a adopté les définitions d'impacts et de probabilité suivantes pour élaborer la matrice des risques (classement) :

| Classement | Financier | Vie humaine | Biens | Navires | Environnement | Réputation | Perturbation des opérations |
|-------------------|--|---|---|---|--|--|---|
| Extrême | Impact de plus de 6 M\$ sur les finances de l'APGL | <p>Multiplés décès</p> <p>Multiplés blessés graves à long terme</p> <p>Soins intensifs</p> | <p>Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant plus d'un mois</p> | <p>Navfrage ou avaries telles que le navire est considéré comme une perte totale</p> | <p>Incident causant des dommages importants et à long terme à l'environnement (plus d'un mois)</p> | <p>Couverture médiatique négative importante et soutenue sur le plan national et couverture médiatique Internationale</p> | <p>Menace la viabilité de l'APGL à long terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant plus d'un mois)</p> |
| Très élevé | Impact de 3 M\$ à 6 M\$ sur les finances de l'APGL | <p>Un seul décès</p> <p>Multiplés blessés graves à long terme</p> <p>Soins intensifs</p> | <p>Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus un mois</p> | <p>Avarie suffisante pour nécessiter le remorquage vers une cale sèche et interruption des opérations pouvant durer jusqu'à un mois</p> | <p>Incident causant des dommages importants et à moyen terme à l'environnement (jusqu'à un mois)</p> | <p>Couverture médiatique négative importante sur le plan national et couverture médiatique Internationale intermittente</p> | <p>Menace la viabilité de l'APGL à moyen terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus un mois)</p> |
| Élevé | Impact de 1 M\$ à 3 M\$ sur les finances de l'APGL | <p>Quelques blessés graves à long terme et multiples blessés légers</p> | <p>Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus deux semaines</p> | <p>Avarie substantielle nécessitant la mise en cale sèche et l'interruption des opérations pouvant durer jusqu'à deux semaines</p> | <p>Incident causant des dommages à moyen terme à l'environnement (jusqu'à deux semaines)</p> | <p>Couverture médiatique négative intermittente sur le plan national</p> | <p>Menace la viabilité de l'APGL à court terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus deux semaines)</p> |
| Moyen | Impact de 0,5 M\$ à 1 M\$ sur les finances de l'APGL | <p>Une personne souffrant de blessures graves à long terme</p> <p>Quelques blessés légers</p> | <p>Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus une semaine</p> | <p>Avarie causant l'interruption des opérations pendant au plus une semaine</p> | <p>Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (jusqu'à une semaine)</p> | <p>Couverture médiatique locale négative soutenue. Le Conseil et le gouvernement du Canada reçoivent des plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime</p> | <p>Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans arrêt des opérations</p> |

| Classement | Financier | Vie humaine | Biens | Navires | Environnement | Réputation | Perturbation des opérations |
|------------|---|---|--|---|--|--|---|
| Faible | Impact de moins de 0,5 M\$ sur les finances de l'APGL | Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur | Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus 72 heures | Avarie mineure ne causant pas d'interruption des opérations ou une interruption d'au plus 72 heures | Incident causant des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant moins d'une journée | Couverture médiatique locale négative intermittente. Plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime | Problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures |

| MATRICE DE RISQUES | | | | | | |
|----------------------------|------------|--|--|--|--|--|
| I M P A C T | EXTRÊME | | | | | |
| | TRÈS ÉLEVÉ | | | | | |
| | MOYEN | | | | | |
| | FAIBLE | | | | | |

| DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS | |
|------------------------------|--|
| Rare | < 5 %, il se peut que cet événement se produise (exceptionnel). |
| Improbable | 5-25 %, l'événement pourrait se produire à un moment donné. |
| Possible | 25-50 %, l'événement devrait se produire à un moment donné. |
| Probable | 50-75 %, l'événement se produira possiblement dans la plupart des circonstances. |
| Fréquent | >75 %, l'événement se produira probablement dans la plupart des circonstances. |

Principaux risques de l'APGL (tableau de GRE)

| No | Catégorie de risque (GRE) | Alignement stratégique | Risque principal | Risque inhérent | Risque résiduel | Objectif risque résiduel |
|----|--|------------------------|--|-----------------|-----------------|--------------------------|
| 1 | Opérationnel Ressources humaines | S, F, R, A | Que le nombre de pilotes soit insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage. | | | |
| 2 | Externe | S, F, R, A | Que le bassin de candidats qui postulent un poste de pilote soit insuffisant pour répondre aux besoins de recrutement de l'APGL. | | | |
| 3 | Externe | S, F, R, A | Que la pandémie de COVID-19 s'aggrave (ou qu'une nouvelle pandémie survienne), avec des répercussions sur la santé et la sécurité du personnel de l'APGL ainsi que sur la continuité des opérations | | | |
| 4 | Financier Stratégique | A | Que l'APGL ne soit pas en mesure d'élaborer des stratégies de redevances de pilotage efficaces (y compris les hypothèses budgétaires) qui permettraient de recouvrer ses coûts de fonctionnement | | | |
| 5 | Ressources humaines | R | Que la continuité des opérations soit en péril parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction | | | |
| 6 | Opérationnel Réglementaire | E | Que l'APGL ne surveille pas ou ne valide pas adéquatement le programme de certificats de pilotage, ce qui amènerait des titulaires de certificat non qualifiés à exécuter des services de pilotage ou provoquerait une pénurie de titulaires de certificat | | | |
| 7 | Financier | A | Que l'APGL ne dispose pas de processus efficaces de budgétisation, de prévision et de surveillance, et de comptes-rendus au Conseil | | | |
| 8 | Financier Opérationnel | R, A | Que les salaires versés aux pilotes ne puissent être contenus, entraînant des pertes financières | | | |
| 9 | Opérationnel | F, R | Que l'APGL ne soit pas en mesure de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage efficaces (disponibilité de pilotes) | | | |
| 10 | Opérationnel Ressources humaines Environnemental et sécurité | S | Que l'APGL n'ait pas élaboré et maintenu son programme de formation des pilotes, qui est nécessaire pour assurer des services de pilotage sécuritaires | | | |
| 11 | Environnemental et sécurité | S | Qu'un pilote cause un incident provoquant un décès, un déversement dans l'environnement ou des dommages structureux importants | | | |
| 12 | Externe | A, F | Que les conditions économiques qui échappent au contrôle de l'APGL entraînent une différence importante entre le trafic réel et les prévisions de l'APGL | | | |
| 13 | Opérationnel | E | Que l'APGL ne puisse pas gérer efficacement la volatilité du trafic (c.-à-d. les afflux) entraînant des retards coûteux | | | |
| 14 | Ressources humaines Financier Stratégique | R | Que les stratégies de négociation collective de l'APGL (pilotes et AFPC) ne lui permettent pas de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage fiables et sécuritaires tout en étant financièrement autonome | | | |
| 15 | Ressources humaines Stratégique | R, A, S, F | Que l'APGL n'ait pas en place un processus solide de planification de la relève des pilotes (recrutement et rétention), ce qui pourrait causer un manque de pilotes pour répondre à la demande de services de pilotage | | | |
| 16 | Technologique | E | Que les systèmes de sécurité physique et cybernétique de l'APGL révèlent son incapacité à faire face aux menaces externes (y compris aux rançongiciels) | | | |
| 17 | Technologique Stratégique | E | Que l'état futur de la technologie de l'information de l'APGL ne réponde pas aux besoins futurs de l'entreprise | | | |

Légende : S – Sécurité de la navigation; F – Fiabilité des services de pilotage; A – Autonomie financière; E – Efficacité organisationnelle; R – Bonnes relations de travail. Nota : L'ordre des risques ci-dessus ne reflète pas nécessairement leur priorité.

Les tableaux ci-après contiennent des renseignements additionnels sur les impacts des principaux risques énumérés dans le tableau précédent, et les réponses à ces risques.

| Titre et description du risque |
|---|
| <p>1. Que le nombre de pilotes soit insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage.</p> <ul style="list-style-type: none">• Catégories : Opérationnel, ressources humaines• Probabilité : plausible• Degré de risque inhérent : élevé• Degré de risque résiduel : faible |
| Impact et réponse |
| <p>Impact : Atteinte à la crédibilité de l'APGL auprès des intervenants en raison des retombées sur la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Réponse : Étant donné que la capacité de l'APGL de fournir efficacement des services de pilotage sécuritaires et fiables est directement liée au maintien d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés, le risque quant à la relève des pilotes est élevé. Comme il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire dans le secteur maritime, l'incertitude dans la prévision des départs à la retraite entraîne des problèmes quant au recrutement et à la formation d'apprentis-pilotes pour maintenir le nombre approprié de pilotes. Pour atténuer cette incertitude, l'APGL effectue chaque année un sondage auprès de ses pilotes pour connaître leurs projets de retraite. L'exercice s'est avéré bénéfique puisque la période moyenne de préavis de retraite est passée à environ six mois, ce qui facilite la planification du recrutement. En 2022, le taux de réponse à ce sondage a été de 88 %. L'APGL utilise cette information pour prévoir ses besoins en matière de nombre de pilotes.</p> <p>L'APGL continuera de tirer parti des quelque 275 officiers canadiens titulaires de certificats de pilotage pour la région des Grands Lacs comme bassin de candidats potentiels. Elle offre des contrats de travail à temps partiel aux pilotes à la retraite afin de fournir des ressources supplémentaires lors de la formation des apprentis-pilotes. La plupart des pilotes à la retraite acceptent de revenir à temps partiel pendant un certain nombre d'années.</p> <p>Afin d'atténuer le risque que les apprentis-pilotes ne terminent pas leur formation, l'APGL continuera d'examiner son programme de formation, de prévoir avec les apprentis des comptes-rendus sur la progression de leur formation, et d'utiliser ses pilotes pour les soutenir dans leur programme de formation.</p> <p>En 2022, l'audit interne de l'APGL sera concentré sur les ressources humaines, plus particulièrement sur le recrutement des pilotes. Cet audit consultatif est réalisé pour éventuellement aider l'APGL dans ses efforts de recrutement. L'APGL surveillera également l'évolution des tendances économiques (c.-à-d. le début d'une récession) et la façon dont cela pourrait avoir une incidence sur la demande de services de pilotage.</p> |

Titre et description du risque

2. Que le bassin de candidats qui postulent un poste de pilote soit insuffisant pour répondre aux besoins de recrutement de l'APGL.

- Catégorie : externe
- Probabilité : moyenne
- Degré de risque inhérent : élevé
- Degré de risque résiduel : moyen

Impact et réponse

Impact : Étant donné que l'APGL connaît actuellement un nombre élevé de départs à la retraite de pilotes et une demande croissante de services de pilotage, un manque de candidats au pilotage qualifiés entraînerait l'incapacité de l'APGL à répondre aux demandes de pilotage, un nombre élevé de retards aux navires, et une hausse des coûts du pilotage en raison d'une augmentation des heures supplémentaires des pilotes. Le nombre de personnes qui entreprennent une carrière maritime au Canada a diminué au fil des ans. De plus, l'industrie maritime canadienne a également une main-d'œuvre vieillissante comme à l'APGL, avec de nombreux départs à la retraite à venir.

Réponse : En collaboration avec la Chambre de commerce maritime, l'APGL examine continuellement les exigences du programme de formation au certificat de pilotage maritime sur les Grands Lacs pour s'assurer qu'elles demeurent à jour. Alors que la responsabilité de la délivrance des certificats de pilotage passe à Transports Canada, l'APGL continue de soutenir activement Transports Canada et les armateurs canadiens pour s'assurer que les officiers canadiens obtiennent leur certificat de pilotage en temps opportun.

L'APGL s'efforce d'accroître la sensibilisation à la profession de pilote maritime en participant à divers salons de l'emploi et en offrant des bourses aux établissements de formation qui dispensent des programmes maritimes. À mesure que les restrictions liées à la pandémie s'assouplissent, l'APGL poursuivra sa participation à des événements dans les écoles maritimes et les salons de l'emploi afin de mieux faire connaître la profession sur les Grands Lacs. En 2022, l'APGL n'a pas atteint son objectif de recrutement (cinq embauches sur un objectif de neuf). À l'heure actuelle, quatre des cinq apprentis-pilotes ont entrepris leur formation et le cinquième fera de même en novembre 2022. L'APGL a également fait récemment la promotion de la carrière de pilote dans les revues *Marine Delivers* et *Maritime Magazine*.

Titre et description du risque

3. Que la pandémie de COVID-19 s'aggrave en 2023 (ou qu'une nouvelle pandémie survienne), avec des répercussions sur la santé et la sécurité du personnel de l'APGL ainsi que sur la continuité des opérations.

- Catégorie : externe
- Probabilité : moyenne
- Degré de risque inhérent : élevé
- Degré de risque résiduel : moyen

Impact et réponse

Impact : Les pilotes peuvent développer de graves problèmes de santé, ce qui peut également entraîner un manque de ressources pour répondre à la demande de pilotage. Les répercussions de la COVID-19 sur les opérations de l'APGL sont stables à l'heure actuelle, quelques pilotes ont contracté le virus et ont été retirés du tour de rôle pendant cinq jours.

Réponse : Étant donné que les pilotes doivent traverser la frontière canado-américaine pour embarquer sur les navires et qu'ils sont en contact direct avec des équipages étrangers et canadiens dans des espaces restreints, le risque inhérent pour la santé et la sécurité est élevé. Le risque résiduel est toutefois réduit à moyen grâce à des protocoles efficaces de distanciation sociale, au port d'équipement de protection individuelle et à la collaboration avec tous les intervenants de l'industrie concernant les protocoles établis.

Comme le fleuve Saint-Laurent et les Grands Lacs sont en grande partie des eaux internationales et que l'APGL partage des services de pilotage avec des associations de pilotage américaines, l'infrastructure opérationnelle actuelle exige que les pilotes canadiens embarquent à bord des navires à partir de diverses stations aux États-Unis en vertu d'un protocole d'entente avec la Garde côtière américaine. L'APGL n'est pas structurée de manière à permettre aux pilotes d'embarquer sur les navires directement à partir du Canada, de ce fait une fermeture de la frontière entraînerait un risque inhérent élevé et un risque résiduel moyen pour la continuité des activités. L'APGL a travaillé en étroite collaboration avec Transports Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada pour s'assurer que les pilotes de l'APGL, à titre de fournisseurs de services essentiels, peuvent traverser la frontière canado-américaine pour monter à bord des navires sans restriction. Depuis le début de la pandémie, les pilotes de l'APGL ont été en mesure d'effectuer leurs affectations de pilotage sans retards.

Compte tenu de la transmissibilité accrue des nouveaux variants, les employés de l'APGL continuent d'être vigilants en respectant les protocoles de prévention et sont déterminés à assurer un environnement de travail sûr pour protéger tous ceux qui travaillent dans l'industrie maritime canadienne. Cela est démontré par un taux de vaccination de 99 % pour l'ensemble du personnel et de 100 % pour les pilotes.

Le plan de continuité des activités a été mis à l'essai au moment où l'APGL planifiait et exécutait ses stratégies pour faire face aux problèmes liés à la pandémie de COVID-19.

Titre et description du risque

4. Que l'APGL n'élabore pas de stratégies de redevances de pilotage efficaces (y compris les hypothèses budgétaires) permettant de recouvrer ses coûts de fonctionnement.

- Catégories : financier, stratégique, opérationnel
- Probabilité : moyenne
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact: Pertes financières directes et incapacité de s'acquitter des obligations financières

Réponse : L'APGL a été déficitaire de 2003 à 2021. L'avis d'opposition déposé par la Fédération maritime du Canada à l'égard des redevances de pilotage pour 2020 et 2021 a aggravé l'incertitude quant à la rentabilité et aux flux de trésorerie de l'APGL. Cette dernière avait modifié ses stratégies en 2020 de manière à introduire des redevances qui ciblaient des événements précis pour le recouvrement des coûts. La décision de l'Office des transports du Canada en novembre 2021 a permis à l'APGL de se remettre de son déficit accumulé de longue date et d'enregistrer un excédent accumulé de 5,0 M\$ à la fin de 2021, ce qui a permis à l'organisation de respecter son obligation légale d'autonomie financière.

L'APGL a amélioré son analyse opérationnelle pour mieux comprendre la demande et les calendriers de pilotage, et ce afin de mieux maîtriser les coûts et d'accroître les possibilités d'amélioration de l'efficacité (c.-à-d. apparier la disponibilité des pilotes aux pointes de trafic).

En août 2022, le Conseil et la direction ont élaboré une stratégie de réserve financière afin d'assurer que l'APGL peut satisfaire à long terme à l'exigence légale d'autonomie financière.

Titre et description du risque

5. Que la continuité des opérations soit en péril parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction.

- Catégorie : ressources humaines
- Probabilité : faible
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Qu'un manque de leadership donne un ton négatif et crée un milieu de travail malsain, et qu'une structure organisationnelle inappropriée mène à l'incapacité de l'APGL de remplir son mandat ou de réaliser objectifs stratégiques.

Réponse : L'APGL a fait effectuer une étude d'optimisation de sa structure de gestion par une tierce partie. La 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. Afin de renforcer la structure de l'organisation et de faciliter le plan de relève pour les postes clés, le Conseil a approuvé l'ajout de postes. En janvier 2022, l'APGL a également pourvu un important poste de direction avec l'intégration d'une directrice des finances intérimaire. L'APGL est en voie de recruter une directrice ou un directeur des finances à temps plein dont la date de début est prévue à l'automne 2022. La directrice générale a annoncé son départ longtems à l'avance, ce qui donne amplement de temps pour recruter un remplaçant. Comme le directeur aux opérations prévoit prendre sa retraite au cours des deux prochaines années, l'APGL lancera un processus de dotation anticipé afin d'assurer une transition en douceur pour ce poste important.

Titre et description du risque

6. Que l'APGL ne surveille pas ou ne valide pas adéquatement le programme de certificats de pilotage.

- Catégories : opérationnel, réglementaire
- Probabilité : faible
- Degré de risque inhérent : faible
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Que des titulaires de certificat non qualifiés exécutent des services de pilotage ou qu'il y ait une pénurie de titulaires de certificat.

Réponse : L'APGL travaille avec Transports Canada depuis le printemps 2021 sur la transition du programme de certificats de pilotage étant donné que la délivrance, la suspension et l'annulation ont été transférées de l'APGL au ministre des Transports. L'analyste des opérations responsable du programme a quitté l'APGL en avril 2022 et un remplaçant n'a été trouvé qu'au début d'août 2022. Le directeur exécutif aux opérations s'est concentré sur l'élimination de l'arriéré, car l'APGL est déterminée à s'assurer que les dossiers du programme sont traités en temps opportun, et ce pour assurer que les compagnies canadiennes puissent bénéficier de leurs employés qualifiés titulaires de certificat de pilotage et aussi pour aider l'APGL à faire face à la pénurie de pilotes pour répondre à la demande de services de pilotage.

I. Respect des lois et politiques

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

Code canadien du travail

L'APGL appuie entièrement toutes les dispositions du *Code canadien du travail* et accepte toute nouvelle exigence réglementaire susceptible d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Le projet de loi C-86 (*Loi d'exécution du budget n° 2*), qui a reçu la sanction royale en décembre 2018, et le projet de loi C-63 ont introduit de nouvelles exigences réglementaires en matière d'heures de travail. L'APGL a effectué une évaluation détaillée de l'impact de ces nouvelles exigences et a présenté quelques demandes d'exemption et de modification, notamment à l'exigence du paragraphe 169.2(1) d'accorder une période de repos de huit heures entre les quarts de travail, et à celle du paragraphe 169.1(1) d'accorder une pause de 30 minutes à toutes les cinq heures de travail, vu que le pilote est l'unique responsable de la conduite du navire durant un transit. Le règlement modifié a été publié le 1^{er} février 2022.

Loi sur l'accès à l'information

L'APGL estime que l'ouverture et la transparence contribuent à établir une relation de confiance avec ses clients, ses partenaires et tous les autres intervenants. Son objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent à ses activités. Jusqu'à présent en 2022 elle n'a reçu aucune demande et aucune demande d'années antérieures n'est en suspens.

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

Loi sur les conflits d'intérêt

La politique de l'APGL sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Jusqu'à présent en 2022, l'APGL n'a connu aucun problème en matière de conflits d'intérêts.

Loi canadienne sur les droits de la personne

Toutes les politiques de l'APGL respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi. À la fin de 2020, elle a révisé sa politique sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail ainsi que ses programmes de soutien pour s'assurer qu'elle reste conforme aux exigences en matière de politiques globales pour lutter contre le harcèlement, la violence et le harcèlement sexuel dans le lieu de travail, conformément aux modifications apportées au *Code canadien du travail* par le récent projet de loi C-65 sur la sécurité au travail. En 2021, l'APGL a offert une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence à tout son personnel et cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux employés.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'APGL est déterminée à attirer, embaucher et retenir des personnes talentueuses qui représentent la diversité de la main-d'œuvre canadienne. Tous ses processus et politiques en matière de recrutement respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En 2021, elle a introduit un formulaire d'autodéclaration pour les membres des groupes désignés en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi et encourage les candidats potentiels à s'autodéclarer. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi.

Loi sur l'équité salariale

La *Loi sur l'équité salariale* a été modifiée en août 2021 et les employeurs ont un délai de trois ans pour se conformer aux changements. La direction est en train d'évaluer les répercussions des modifications afin de s'assurer que l'APGL respecte cette loi. Les mesures visant à assurer la conformité ont été examinées dans le cadre de la récente étude comparative de la rémunération réalisée par un consultant indépendant pour le compte de l'APGL.

Loi sur les langues officielles

Le directeur des ressources humaines assume le rôle de champion des langues officielles au sein de l'APGL, il est chargé de promouvoir et de contrôler l'usage des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation du français et de l'anglais sur le lieu de travail prévaut au siège social de l'APGL à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit pouvoir communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux dans l'une ou l'autre des langues officielles. Tel que requis, l'APGL rend compte chaque année au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'APGL a reçu une plainte en 2021 qui a fait l'objet d'une enquête du Commissariat aux langues officielles. En mai 2022, le Commissariat aux langues officielles a présenté un rapport à l'APGL indiquant que l'APGL avait entièrement mis en œuvre les recommandations et a clos l'enquête. À ce jour en 2022, l'APGL n'a reçu aucune plainte.

Loi sur la protection des renseignements personnels

L'APGL rend compte chaque année au Commissaire à la protection de la vie privée. En 2019, elle a revu son programme de protection des renseignements personnels de manière qu'il soit conforme à cette loi. Jusqu'à présent en 2022, elle n'a reçu aucune demande concernant des renseignements personnels.

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

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

Dans le but de favoriser des pratiques de saine gouvernance, l'APGL a mis en place une directive sur les voyages et l'accueil qui régit le remboursement des dépenses raisonnables de voyage et d'accueil nécessaires lors de voyages d'affaires, conformément à l'article 89 de la *Loi sur la*

gestion des finances publiques. Le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année la conformité de l'APGL à cette directive.

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

Réformes du régime de retraite

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

Accords commerciaux

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

Autres

L'APGL appuie et respecte les lois suivantes :

Commercial

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

Institutions gouvernementales

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

Lois réglementaires

- *Loi sur le pilotage* (L.R.C. (1985) ch. P-14)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)
- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Loi maritime du Canada* (L.C. 1998, ch. 10)
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* (L.C. 2001, ch. 26)
- *Règlement sur les abordages* (C.R.C., ch. 1416)
- *Règlement sur la zone de services de trafic maritime de l'Est du Canada* (DORS/89-99)
- *Règlement sur les ententes en matière d'intervention environnementale* (DORS/2008-275)

- *Règlement sur la santé et la sécurité en milieu maritime* (DORS/2010-120)
- *Règlement sur le personnel maritime* (DORS/2007-115)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation* (DORS/2005-134)
- *Règlement sur les biens de la voie maritime* (DORS/2003-105)
- *Règlement sur les rapports de sinistres maritimes* (DORS/85-514)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation dans les rivières St. Clair et Détroit* (DORS/84-335)
- *Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports* (DORS/2014-37)
- *Loi sur les transports au Canada* (L.C. 1996, ch. 10)

J. Priorités et orientations gouvernementales

L'APGL souscrit et s'associe aux priorités du gouvernement du Canada établies dans la lettre de mandat que l'Honorable Omar Alghabra a fait parvenir au président du Conseil de l'APGL en septembre 2022, et prend les mesures qui suivent :

Ouverture et transparence

L'APGL souscrit entièrement au principe d'ouverture et de transparence, elle est fière d'être entièrement transparente dans toutes ses interactions avec ses intervenants et le public canadien et utilise à cette fin plusieurs outils de communication. Autant que possible, elle s'assure de répondre rapidement aux demandes d'information et aux préoccupations qui lui sont soumises, publie sur son site web tous les plans de passage afin de donner aux clients un aperçu général des passages de même que la liste de vérification pour l'échange d'information entre le pilote et le capitaine, et ce afin d'assurer que tous les navires reçoivent un service efficace et uniforme, principalement en partageant les renseignements essentiels à la sécurité du navire et de l'équipage lorsqu'ils naviguent sur les Grands Lacs.

Appuyer les efforts d'intervention et de rétablissement économiques pour lutter contre la pandémie, reconstruire un Canada meilleur et renforcer la classe moyenne

En qualité de partenaire important du commerce maritime, l'APGL aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés étrangers, ce qui favorise la croissance économique et aide les Canadiens de la classe moyenne à avoir accès aux produits étrangers à moindre coût. De 80 % à 85 % des services de pilotage sont liés à l'importation et à l'exportation de marchandises sur les marchés étrangers. L'APGL est déterminée à soutenir les entreprises canadiennes en leur offrant des services de pilotage fiables et souples afin de les aider à chercher de nouvelles possibilités de commerce. Depuis le début de la pandémie en mars 2020, l'APGL, un fournisseur de services essentiels pour le transport de marchandises, a poursuivi sans interruption ses services de pilotage à l'intention des entreprises canadiennes. Contrairement à de nombreux secteurs, la demande de pilotage dans la région des Grands Lacs n'a pas subi de réductions importantes. Afin de soutenir la création d'emplois et la croissance, elle entend continuer de collaborer efficacement avec les autres intervenants du secteur maritime de la région des Grands Lacs pour s'assurer que les entreprises canadiennes ont accès à des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces pour le transport de leurs marchandises vers les marchés.

Relations avec les Autochtones et Marche de la réconciliation

L'APGL est déterminée à mieux apprécier la culture autochtone. Comme de nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs, elle demeure respectueuse des répercussions de la navigation sur ces communautés. En 2022, elle a rencontré les chefs du Conseil mohawk de Kahnawake pour faire la promotion de l'APGL en tant qu'employeur de choix pour leur communauté, connaître leur point de vue et partager 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 de la protection du milieu marin. Au cours de la période de planification, l'APGL prévoit rencontrer d'autres groupes autochtones afin d'établir une relation respectueuse avec ces communautés.

Lutte contre les changements climatiques

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

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

Défense de la justice, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

L'APGL appuie le mandat du gouvernement du Canada d'assurer que les femmes, les Canadiens autochtones, les membres de minorités visibles et les personnes handicapées ne subissent aucune forme de discrimination et sont représentés comme il se doit. Elle est déterminée à développer un milieu de travail inclusif et sans obstacles, dans lequel toutes les personnes ont un accès égal aux possibilités dans son organisation. Ce principe se reflète d'ailleurs dans ses pratiques de recrutement, de sélection, de conditions d'emploi, de formation, de développement de carrière et de gestion du rendement, qui mettent l'accent sur l'équité et le sens des valeurs. Les membres de l'équipe de direction ont reçu une formation dans les domaines de la diversité sur le lieu de travail ainsi que de la sensibilisation à la culture autochtone en 2022. Ces initiatives de formation s'harmonisent avec l'engagement de l'APGL à bâtir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée qui reflète la société canadienne.

Les femmes constituent 57 % du Conseil, 50 % de la direction, 60 % du personnel de bureau et 27 % des répartiteurs. Toutefois, l'APGL doit recruter ses pilotes à partir d'un bassin de candidats qui répondent aux restrictions et qualifications physiques que l'on retrouve dans la *Loi sur le pilotage* et le *Règlement général de pilotage*, or le bassin de candidats actuel est constitué principalement d'hommes de race blanche. Ainsi, les femmes ne constituent que 3 % de l'effectif de pilotes. Bien qu'elle ait mis au point des formulaires d'autodéclaration en 2021, l'APGL n'a pas en main d'analyse statistique plus poussée.

À l'automne 2021, l'APGL a embauché une firme pour réaliser une étude comparative de la rémunération de sa main-d'œuvre non syndiquée afin d'assurer une rémunération équitable de ces postes. En mai 2022, elle a adopté une nouvelle structure salariale reflétant des emplois similaires à Cornwall et dans les environs pour s'assurer qu'elle peut attirer de bons talents.

Lieux de travail sécuritaires et accessibilité

L'APGL a en place différentes politiques et a mis en œuvre des pratiques visant à assurer un milieu de travail sain, où les employés peuvent s'attendre à se sentir en sécurité et à profiter d'un environnement de travail sécuritaire sur le plan physique et émotionnel, à se sentir respectés, reconnus pour leur travail, et qui offre un sentiment d'appartenance. Se fondant sur les résultats du sondage de 2020 sur l'engagement du personnel, l'APGL est en train de mettre en œuvre des plans d'action pour répondre aux préoccupations des employés. De plus, elle a effectué en 2021 un audit interne de ses processus de santé et de sécurité au travail. Le rapport des auditeurs indépendants a été présenté au Conseil à l'automne 2021 et un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux résultats de l'audit. De nouveaux programmes de sécurité ont été élaborés pour assurer la conformité au *Code canadien du travail* et seront mis en œuvre d'ici la fin de la saison de navigation 2022.

Développement durable et écologisation des activités du gouvernement

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

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

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

K. Contexte opérationnel

Circonscription de Cornwall

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

Circonscription internationale n° 1

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

Un protocole d'entente entre l'APGL et la Garde côtière des États-Unis concernant le pilotage sur les Grands Lacs impose que les pilotes canadiens assument 10 affectations sur 17, soit 58,82 % des affectations dans cette circonscription. Chaque pays y assure la répartition de ses pilotes.

Circonscription internationale du lac Ontario

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

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

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

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

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

- | | |
|-------------------------|---|
| Canal Welland | • Pilotes canadiens seulement |
| Port Colborne – Détroit | • Les pilotes canadiens assument 50 % des transits |
| Détroit – Port Huron | • Trois navires sur huit sont desservis par des pilotes canadiens |

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

Circonscription internationale n° 3

Cette circonscription comprend les eaux canadiennes de la rivière St. Mary's reliant les lacs Huron et Supérieur, ainsi que les lacs Huron, Michigan et Supérieur. Les pilotes au service de l'APGL dans cette circonscription sont tous membres de la même corporation que les pilotes de la circonscription n° 2. Les navires qui partent de Port Huron pour se rendre aux ports des lacs Michigan ou Huron ne remplacent pas leur pilote. Quant aux navires à destination des ports du lac Supérieur, ils remplacent leur pilote à Detour, d'où un pilote de circonscription les dirige dans la rivière St. Mary's jusqu'à Gros Cap. Un pilote de lac y prend ensuite la relève, pilotant le navire jusqu'à sa destination finale.

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

Port de Churchill

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

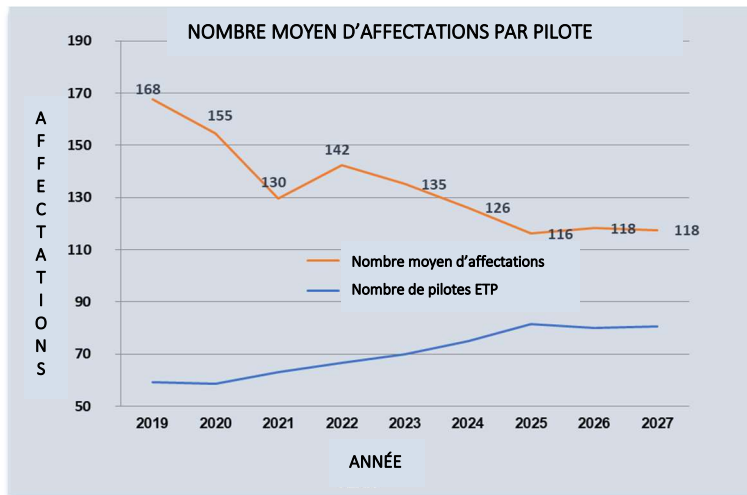
Les pilotes de l'APGL brevetés pour la circonscription du lac Ontario sont autorisés à effectuer toutes les fonctions de pilotage dans le port de Churchill, selon les besoins.

Capacité de pilotage

Avec la récente pandémie de COVID-19, qui a entraîné des ralentissements économiques dans de nombreux secteurs, l'APGL a connu des diminutions du trafic de 8 % et 11 % en 2020 et 2021, respectivement. Pour la période de planification, l'APGL prévoit une augmentation de 17 % des affectations par rapport à 2021. Elle a poursuivi ses efforts pour embaucher des pilotes, mais le nombre total reste insuffisant pour répondre à la demande prévue. À l'heure actuelle, les pilotes prennent leur retraite à un rythme plus rapide que l'APGL n'est en mesure d'en recruter et former.

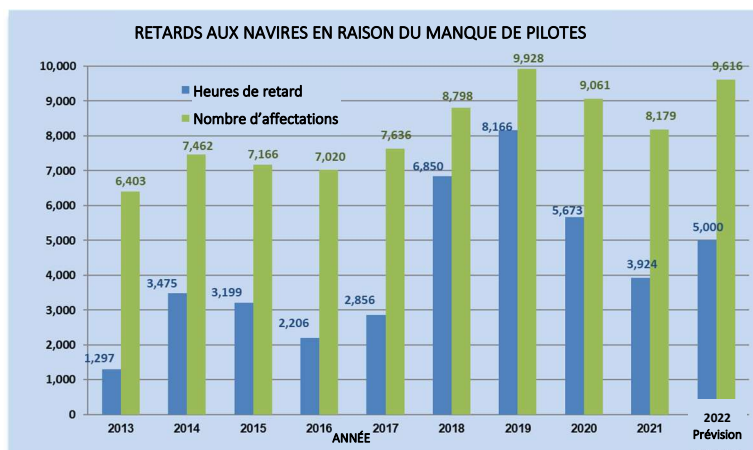
La capacité à prévoir raisonnablement le volume de trafic est essentielle, considérant que l'APGL joue un rôle primordial dans le transport des marchandises dans la région des Grands Lacs. Des consultations préliminaires avec l'industrie portent à croire que le nombre d'affectations en 2022 sera de 17 % supérieur à ce que l'on a connu en 2021, compte tenu du retour des navires à passagers. Étant donné les difficultés déjà mentionnées à prévoir au-delà d'un an, la meilleure estimation que l'on puisse faire pour les années restantes de la période de planification est de présumer un volume semblable à celui de 2022.

L'APGL doit s'assurer que le nombre moyen d'affectations par pilote demeure raisonnable, sinon il y a risque de fatigue et de préoccupations quant à la sécurité. Depuis 2019, le nombre d'affectations a toujours dépassé le nombre prévu. Au lieu d'une moyenne de 110/120 affectations, que l'on considère raisonnable, la charge de travail annuelle des pilotes a augmenté en moyenne à 168 en 2019, 155 en 2020 et 130 en 2021.



Avec le trafic prévu et l'augmentation du nombre de pilotes, le nombre moyen d'affectations par pilote devrait totaliser 142 en 2022 puis s'améliorer au cours de la période de planification pour atteindre 110-120, ce qui est conforme à l'objectif de l'APGL. L'augmentation prévue du nombre de pilotes est essentielle au maintien de l'excellence en termes d'affectations sans incident, à l'amélioration du service afin de soutenir la croissance économique au Canada, et à l'élimination de la fatigue chez les pilotes.

L'APGL classe les retards enregistrés dans la Voie maritime du Saint-Laurent dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : 1) causé par une défaillance des infrastructures de la Voie maritime; 2) causé par les conditions météorologiques; 3) causé par un problème à bord d'un navire; 4) causé par un manque de pilotes. L'APGL n'exerce aucun contrôle sur les trois premiers types et n'en est pas responsable. Elle ne recueille pas d'information sur les retards causés par les associations de pilotage américaines.



L'APGL enregistre les heures de retard à partir du moment où un navire est retardé pour une raison ou une autre. Le tableau ci-contre indique que le nombre d'heures de retard aux navires en raison du manque de pilotes a augmenté depuis 2013. Tel que déjà indiqué, c'est le nombre total de pilotes disponibles qui a le plus grand impact sur le nombre d'heures de retard.

Bien qu'elle ait réussi à réduire les retards causés par le manque de pilotes en 2020 et 2021 en raison de la diminution des affectations de pilotage pour le même effectif de pilotes, l'APGL prévoit qu'elle pourrait dépasser légèrement son objectif de 5 000 heures en 2022. Avec

l'augmentation du nombre de pilotes, elle vise à réduire continuellement le nombre d'heures de retard durant la période de planification et à revenir aux chiffres raisonnables que l'on a connus en 2013 et lors des années antérieures.

Formation des pilotes

Formation annuelle

L'APGL demande aux pilotes de suivre une formation sur simulateur tous les cinq ans. Cette formation est présentement dispensée par le *Centre de simulation et d'expertise maritime* à Québec. Pendant la période de planification, en moyenne 20 pilotes ou apprentis-pilotes prendront part chaque année à cette formation d'une semaine. L'APGL organise également chaque année une formation sur les Unités portables d'aide au pilotage et, s'il y a lieu, d'autres formations pour répondre à des besoins particuliers.

Formation des apprentis-pilotes

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

| Circonscription | Durée de la formation |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Circonscription de Cornwall | • 12 à 18 mois |
| Circonscription internationale n° 1 | • 6 à 12 mois |
| Circonscription du lac Ontario | • 6 mois |
| Circonscription internationale n° 2 | • 6 à 18 mois |
| Circonscription internationale n° 3 | • 6 à 12 mois |
| Port de Churchill | • 1 mois (un pilote du lac Ontario) |

Relations avec les intervenants

L'APGL est une société d'État qui jouit d'un quasi-monopole en ce qui a trait aux services de pilotage. Il est donc important que le Conseil et la direction établissent un dialogue avec les organismes intervenants afin d'assurer que les enjeux importants sont identifiés et gérés efficacement.

Les trois principaux intervenants sont le gouvernement, l'industrie maritime et les pilotes. Les intérêts de l'industrie sont sous la responsabilité de la Fédération maritime et de la Chambre de commerce maritime, tandis que les intérêts des pilotes sont sous la responsabilité des quatre corporations de pilotes, représentées par la Guilde de la marine marchande du Canada et par l'Association des pilotes maritimes du Canada. Pour ce qui est du gouvernement, il comprend

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

Les clients de l'APGL représentés en grande partie 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* (É.-U.);
- Le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- Les associations de pilotage des États-Unis;
- Les autorités portuaires canadiennes dans la région des Grands Lacs;
- Les havres et ports dans la région des Grands Lacs;
- Les groupes environnementalistes;
- Les plaisanciers;
- Les simples citoyens qui résident dans la région dont l'APGL est chargée.

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

Au cours d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime pour discuter des sujets d'actualité, des préoccupations communes et des propositions de modifications des redevances de pilotage. On discute également des questions opérationnelles tout au long de la saison de navigation. En préparation de l'ouverture et de la fermeture d'une saison, ces intervenants sont consultés et informés à propos des différents éléments pouvant avoir des incidences sur les services de pilotage. En 2021, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle pour évaluer à quel point l'organisation répond à leurs attentes et déterminer s'il y a eu amélioration depuis le dernier sondage en 2015. Elle a analysé les résultats et travaille sur des plans d'action pour combler les lacunes et mieux servir ses clients.

Pour ce qui est de l'interaction avec les pilotes, l'APGL tient une réunion en personne avec les présidents des corporations au début de chaque saison de navigation. De plus, pour améliorer la diffusion de l'information et discuter en temps opportun des préoccupations des pilotes, des réunions par téléconférence se tiennent chaque mois. La communication avec les représentants

syndicaux s'échelonne sur toute la saison de navigation pour discuter des règles de travail et d'autres questions de relations de travail.

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

L'APGL rencontre les autorités de différents ports et havres canadiens et américains durant l'année pour discuter des services de pilotage. De plus, elle rencontre régulièrement les trois autres Administrations de pilotage canadiennes pour discuter des sujets communs et échanger sur les meilleures pratiques.

L. Nombre de pilotes

| Ensemble des circonscriptions | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Prévision 2022 | Budget 2023 | Plan 2024 | Plan 2025 | Plan 2026 | Plan 2027 |
| Pilotes | | | | | | |
| Début de l'année | 66 | 66,5 | 70 | 72 | 78 | 77,5 |
| Brevets délivrés | 3 | 5 | 11 | 10 | 6 | 2 |
| Nouveaux contrats | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0 | 0 |
| Retraites/congédiements/transferts | (3) | (2) | (10) | (4,5) | (6,5) | (1,5) |
| Requis à la fin de l'année | 66,5 | 70 | 72 | 78 | 77,5 | 78 |
| Apprentis | | | | | | |
| Début de l'année | 5 | 5 | 11 | 10 | 6 | 2 |
| Embauches / transferts | 5 | 11 | 10 | 6 | 2 | 0 |
| Brevetés / congédiés | (5) | (5) | (11) | (10) | (6) | (2) |
| Requis à la fin de l'année | 5 | 11 | 10 | 6 | 2 | 0 |
| Prévisions financières - embauches* | 5 | 7 | 4 | 5 | 4 | 5 |

*Bien que de nouvelles embauches soient nécessaires du point de vue commercial, nous sommes conscients de la pénurie de main-d'œuvre et avons révisé à la baisse nos estimations pour l'établissement des prévisions financières.