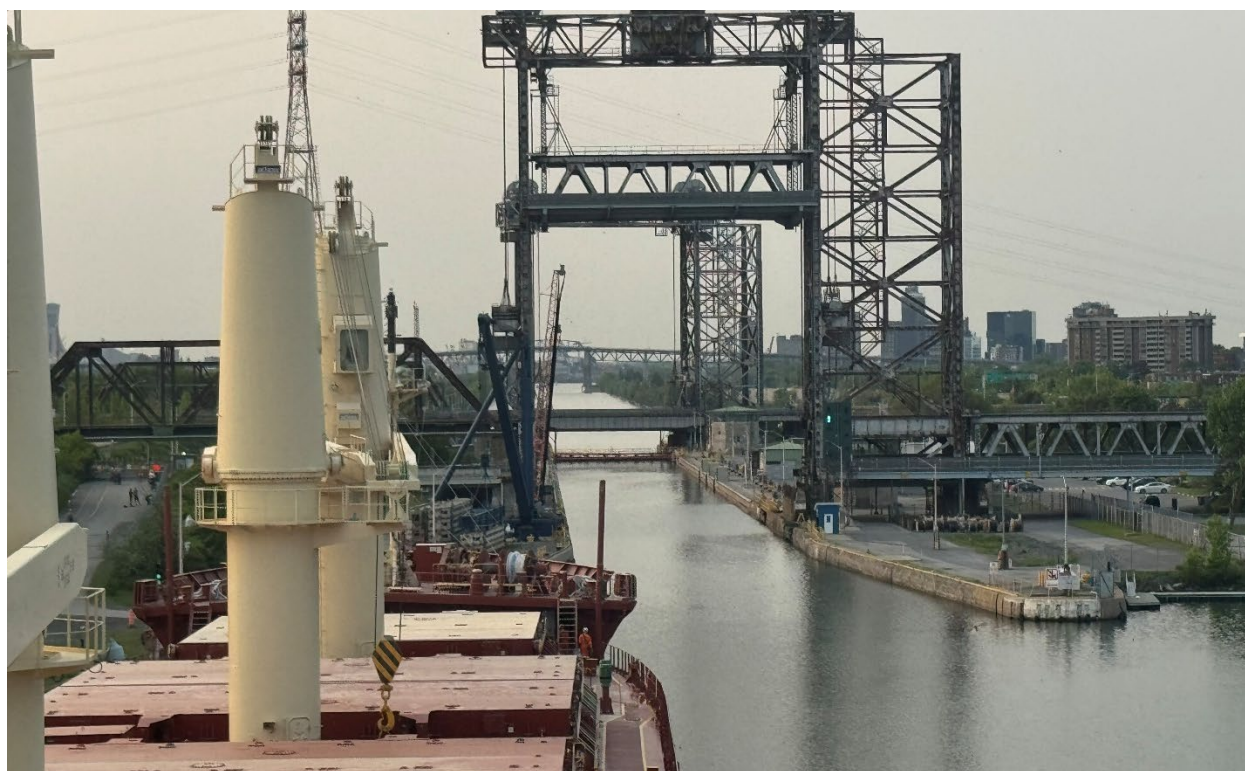


Administration de pilotage des Grands Lacs



Sommaire du plan d'entreprise 2026 - 2030

Approuvé par le Conseil de l'APGL Le 10 octobre 2025

Canada

Table des matières

1. Sommaire	4
1.1 Priorités stratégiques	4
1.2 Activités en cours et dignes d'intérêt	4
1.3 Principaux enjeux et risques	5
2. Vue d'ensemble.....	6
2.1 Mandat.....	6
2.2 Rôle d'intérêt public	7
2.3 Mission et vision	7
2.4 Principales activités et programmes majeurs.....	7
2.5 Renseignements supplémentaires	8
3. Contexte opérationnel.....	9
3.1 Contexte interne	10
3.2 Contexte commercial externe	13
3.3 Conformité aux directives du gouvernement fédéral et alignement sur les priorités gouvernementales.....	17
4. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement	18
4.1 Objectifs stratégiques.....	18
4.2 Objectifs et activités	18
4.3 Risques	20
5. Aperçu de la situation financière.....	21
5.1 Résultats financiers de 2024.....	21
5.2 Principales hypothèses pour 2026-2030	22
5.3 Résultats attendus.....	23
5.4 Sensibilité des projections au changement	23
5.5 Analyse de la dette	23
Annexes	24
Annexe A : Lettre de mandat fédéral	24
Annexe B : Structure de gouvernance	27
Annexe C : Rendement et engagement du DG en matière de résultats.....	30
Annexe D : Sigles utilisés dans le présent document.....	38
Annexe E : Attestation du directeur des finances.....	39
Annexe F : États financiers et budgets	40
Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations.....	43
Annexe G : Plan d'emprunt	44

Annexe H : Cadre d'investissement.....	46
Annexe I: Risques et réponses aux risques.....	47
Annexe J : Respect des lois et politiques	55
Annexe K : Priorités et orientations gouvernementales	58
Annexe L : Contexte opérationnel.....	62
Annexe M : Nombre de pilotes.....	68

1. Sommaire

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) établit, exploite, entretient et administre un service de pilotage de qualité, sûr, efficace et rentable dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. En vertu de la *Loi sur le pilotage*, elle est chargée d'assurer la sécurité des services de pilotage et des navires qui transitent à l'intérieur de la région relevant de sa compétence, et doit le faire de façon financièrement autonome.

La sécurité est la principale préoccupation de l'APGL et agit comme un guide pour la protection du personnel maritime, de l'environnement et du public, ainsi que de la navigation elle-même. Elle s'est constitué un dossier de sécurité exceptionnel tout en entretenant des relations et en maintenant une communication ouverte avec ses intervenants, y compris ses clients, son personnel, le gouvernement et la communauté maritime.

1.1 Priorités stratégiques

La mission, la vision et les valeurs de l'APGL définissent le cadre de son orientation stratégique et la guident lorsqu'elle exerce les responsabilités dont il est question dans le présent plan, tout en répondant aux attentes gouvernementales énoncées dans la lettre de mandat du ministre des Transports et du Commerce intérieur.

1.2 Activités en cours et dignes d'intérêt

L'APGL fonctionne dans un environnement complexe. De nombreux facteurs doivent être pris en compte dans ses activités quotidiennes, allant des mises à jour réglementaires à la réalité économique et aux considérations liées aux changements climatiques. L'organisation travaille avec diligence pour s'adapter tout en maintenant un service de pilotage sûr, efficace et de qualité.

Voici les activités clés de l'APGL, qui soulignent son engagement à accueillir le changement de manière innovante et collaborative :

- Gérer le programme de certification des pilotes en collaboration avec les intervenants maritimes, et aider Transports Canada à élaborer un système national de formation et de certification des pilotes;
- Examiner et ajuster la capacité de pilotage dans l'ensemble du corridor des Grands Lacs afin d'éliminer les engorgements, de maintenir la stabilité du transport dans les corridors maritimes, et d'assurer la continuité des activités pour nos intervenants dans l'économie actuelle de diversification du commerce;
- Amorcer des discussions avec la Garde côtière des États-Unis (USCG) afin de mettre à jour le protocole d'entente opérationnel (MOU) actuel, et ce dans le but d'améliorer la prestation des services dans la région;
- Investir dans des améliorations significatives et continues de sa technologie TI/TO et de son cadre de cybersécurité;
- Mettre en place un nouveau système de gestion de la répartition des pilotes et améliorer le partage des données avec l'administration de pilotage adjacente (l'APL) et avec le

gestionnaire du trafic de la CGVMSL pour améliorer la coordination et l'efficacité opérationnelle;

- Recruter un nouveau directeur de l'information d'ici la fin de 2025 et un dirigeant maritime supérieur au début de 2026;
- Poursuivre les initiatives visant à améliorer l'efficacité organisationnelle.

1.3 Principaux enjeux et risques

L'APGL fait face à plusieurs enjeux et risques importants dans l'exécution de son mandat. Le présent plan comprend des descriptions détaillées de ces enjeux, qui se divisent en six catégories, soit : le contexte économique et commercial, y compris l'incertitude liée au trafic, les relations de travail, les relations avec la USCG, l'impact des changements climatiques, le recrutement de pilotes et la situation financière.

Contexte économique et commercial – Gestion de l'incertitude

Au cours de la période de planification, l'APGL s'attend à faire continuellement face à une incertitude économique et opérationnelle, principalement attribuable à des facteurs externes, notamment :

- *Incertainité liée au trafic* : L'économie canadienne navigue dans un contexte d'instabilité. Bien que l'inflation ait montré des signes de ralentissement et que les taux d'intérêt aient baissé, les perturbations dans le transport maritime et le commerce persistent en raison de la menace continue de droits de douane de la part des États-Unis et de l'instabilité géopolitique. Face à ces complexités, le trafic dans la région des Grands Lacs demeure difficile à prévoir. L'APGL entend continuer de surveiller de près les tendances économiques et commerciales et d'ajuster ses pratiques pour gérer efficacement ces incertitudes.

Relations de travail

L'APGL a négocié avec succès de nouvelles conventions collectives avec tous ses pilotes, ces conventions sont valables jusqu'en mars 2027. Les négociations visant la convention collective du personnel de bureau et des répartiteurs, tous représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), ont été conclues au troisième trimestre 2025; l'entente qui en a résulté est une convention de trois ans qui doit expirer en juin 2027.

L'incertitude dans les postes de haute direction, les problèmes liés aux frais de déplacement des pilotes en 2023 et les récentes négociations de conventions collectives ont contribué à détériorer la cohésion de l'équipe. En réponse, la direction mettra en œuvre de nouvelles initiatives visant à améliorer la communication et à renforcer la collaboration.

Relations avec la Garde côtière des États-Unis

Le protocole d'entente (MOU) de 2013 entre la USCG et l'APGL, qui régit la coordination des opérations de pilotage, nécessite une mise à jour pour concorder avec les pratiques actuelles. L'objectif est de mieux harmoniser les procédures de répartition, le partage des navires, les redevances de pilotage et les normes de sécurité. Cependant, le climat politique actuel rend les négociations plus complexes, car l'APGL doit aussi gérer la réalité transfrontalière. La direction a

obtenu le soutien et des conseils de divers niveaux de gouvernement pour aider durant ce processus et a obtenu un appui des intervenants maritimes par voie de consultation.

Impact des changements climatiques

Les changements climatiques entraînent de nombreux risques opérationnels pour l'APGL, car des conditions sévères plus fréquentes, comme les vents violents, la glace extrême et la fluctuation des niveaux d'eau, menacent la fiabilité et la sécurité des services de pilotage. Ces événements imprévisibles exigent des stratégies rigoureuses de gestion des risques pour soutenir les opérations.

Recrutement de pilotes

L'APGL prévoit le départ à la retraite d'au moins 13 pilotes au cours des trois prochaines années (4 en 2026, 4 en 2027 et 5 en 2028). Comme le processus de certification est généralement une entreprise pluriannuelle, une planification stratégique et une gestion proactive seront essentielles pour assurer un effectif suffisant. La direction entend explorer la possibilité de simplifier le processus de délivrance des brevets pour les candidats formés à l'étranger et trouver des moyens d'améliorer le rendement des pilotes afin de garantir la qualité du service.

Résultats financiers

L'APGL a préparé ses prévisions financières et ses budgets pour la prochaine période de planification en tenant compte à la fois des hypothèses financières et opérationnelles et de l'exigence d'autonomie financière.

Pendant la saison de navigation 2025, l'APGL prévoit 9 600 affectations de pilotage, avec une légère diminution à environ 9 400 en 2026 et un trafic stable par la suite. Les redevances de pilotage, principale source de revenus, devraient augmenter de 4 % en 2026, de 3 % en 2027 et de 2 % par année jusqu'en 2030. L'effectif de répartiteurs et de personnel syndiqué devrait rester constant, avec des augmentations salariales selon les conventions collectives et les négociations en cours. Sur le plan financier, l'APGL prévoit un excédent de 950 000 \$ en 2025 et un excédent de 1,4 M\$ en 2026, avec des excédents similaires prévus jusqu'en 2030, avec comme résultat un excédent cumulé de 9,9 M\$ à la fin de la période de planification.

2. Vue d'ensemble

2.1 Mandat

L'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 exempte de l'impôt sur les bénéfices.

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. Des services de pilotage sécuritaire et fiables assurent le transport des biens et des personnes et engendrent des avantages économiques pour le Canada. Ces services contribuent également à servir les objectifs environnementaux en assurant le transport en toute sécurité des produits de base et des matières dangereuses.

2.3 Mission et vision

Mission

L'APGL s'efforce d'offrir de façon proactive des services de pilotage maritime de qualité en collaborant avec ses intervenants, en tirant parti de la technologie et en recrutant des pilotes et du personnel compétents.

Vision

L'APGL vise à être un chef de file dans les services de pilotage maritime, qui assurent le transport de manière sécuritaire, efficace, durable et fiable des marchandises dans la région des Grands Lacs.

Valeurs

Excellence du service : Nous nous engageons à être une organisation souple, qui offre des services sûrs et de haute qualité à ses intervenants.

Axé sur les solutions : Nous faisons preuve de collaboration et de transparence, et abordons les opportunités et les défis de manière à créer de la valeur pour nos intervenants.

Prendre soin de notre personnel : Nous sommes une organisation diversifiée et inclusive, qui crée des possibilités de croissance professionnelle pour son personnel.

Prendre soin de l'environnement : Nous sommes une organisation qui valorise l'environnement et s'efforce d'être responsable sur le plan environnemental.

2.4 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 (au port de Churchill) 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. Ces

navires représentent habituellement 80-85 % des affectations, les 15-20 % restants étant attribuées aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

Pendant la saison de navigation, soit de la mi-mars jusqu'au début de janvier, l'APGL fournit des services de pilotage principalement aux navires océaniques parce que les équipages de ces navires ne sont pas familiers avec les eaux des Grands Lacs. En dehors de cette saison, les navires canadiens continuent de naviguer sur les Grands Lacs à l'ouest du canal Welland. Les pilotes de l'APGL fournissent alors le service principalement aux navires-citernes car les autres navires canadiens sont habituellement pilotés par des titulaires d'un certificat de pilotage.

L'APGL collabore également avec Transports Canada pour maintenir le système de certificats de pilotage d'environ 240 officiers canadiens, appelés titulaires de certificat, qui sont autorisés à exercer des fonctions de pilotage dans la région des Grands Lacs. Ce système garantit que les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire demeurent sous la conduite de titulaires de certificat valides, même lorsque les services de pilotage de l'APGL n'ont pas été demandés.

Il existe trois autres sociétés d'État qui offrent des services de pilotage similaires au Canada dans différentes régions géographiques, à savoir :

- L'Administration de pilotage de l'Atlantique,
- L'Administration de pilotage du Pacifique,
- L'Administration de pilotage des Laurentides.

2.5 Renseignements supplémentaires

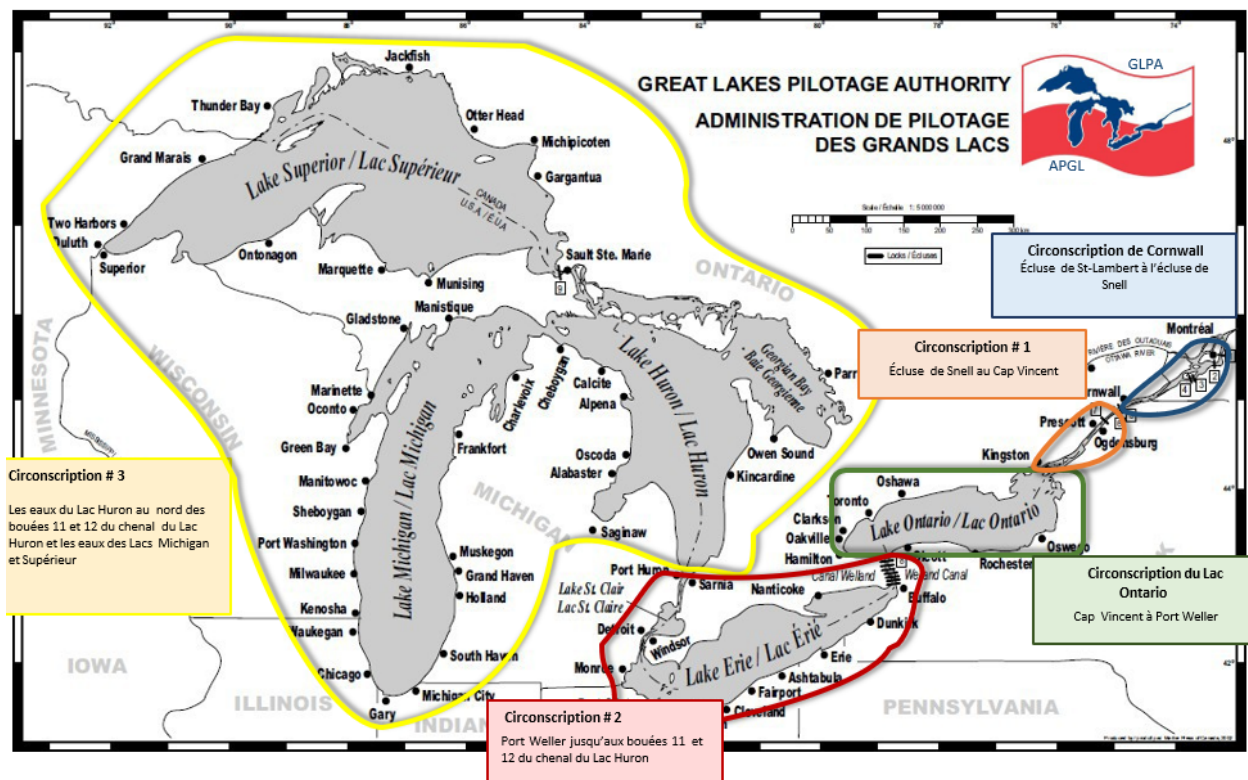
Des renseignements supplémentaires sur l'APGL, y compris le plus récent rapport annuel, sont disponibles à l'adresse :

<https://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. La carte suivante montre les cinq circonscriptions de la région des Grands Lacs.

- Circonscription de Cornwall
- Circonscription internationale n° 1
- Circonscription du lac Ontario
- Circonscription internationale n° 2
- Circonscription internationale n° 3



Étant donné que les services de pilotage dans la région des Grands Lacs sont partagés entre le Canada et les États-Unis et que l'APGL exerce ses activités à l'intérieur de la Voie maritime du Saint-Laurent, elle collabore et se coordonne avec d'autres organismes pour assurer à ses clients des services de pilotage fiables, efficaces et rentables. Ces organismes comprennent :

- L'Administration de pilotage des Laurentides, qui dispense les services de pilotage dans la région entre l'entrée dans le fleuve Saint-Laurent et Montréal,
- 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;
- La Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

Comme le Canada partage une bonne partie de la Voie maritime et des Grands Lacs avec les États-Unis, les navires qui circulent dans la région peuvent traverser la frontière internationale à de nombreuses reprises au cours d'un seul voyage. Le *Règlement 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 maritime des États-Unis.

Voir l'annexe L 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'effectif actuel de l'APGL est présenté dans le tableau suivant.

Unité de négociation	Date d'expiration de la convention collective	Nombre d'employés par circonscription	Nombre d'employés
Pilotes			
Circonscription de Cornwall Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent	31 mars 2027	24 pilotes à temps plein	68 pilotes à temps plein 5 apprentis-pilotes 4 pilotes à temps partiel
Circonscription internationale n° 1 <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>	31 mars 2027	11 pilotes à temps plein	
Circonscription du lac Ontario <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>	31 mars 2027	6 pilotes à temps plein 1 apprenti-pilote	
Circonscriptions internationales n°s 2 et 3 <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>	31 mars 2027	27 pilotes à temps plein 4 apprentis-pilotes	
Répartiteurs et personnel de bureau			
AFPC	30 juin 2027	Sans objet	8 répartiteurs à temps plein 2 répartiteurs à temps partiel 4 employés de bureau à temps plein 4 employés professionnels

Personnel de bureau			
Employés non syndiqués	Sans objet		• 3 cadres • 10 employés
TOTAL			108 employés

Les quatre conventions collectives avec les pilotes ont été ratifiées. La convention collective des répartiteurs et du personnel de bureau, représentés par l'AFPC, était expirée depuis juin 2024 et l'APGL a réussi à renégocier les modalités de cette convention.

Les recherches pour un nouveau DG et un nouveau DF se sont terminées à la fin de 2024. Le nouveau DG est entré en fonction en décembre 2024 et le nouveau DF en janvier 2025.

L'APGL maintient un juste équilibre entre ses efforts de limitation des coûts et des salaires raisonnables et concurrentiels afin d'attirer et de retenir des employés compétents, surtout des pilotes. La relève des pilotes constitue toujours un défi 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 pour ses services. Au cours des dix dernières années, l'APGL a enregistré un niveau élevé de départs à la retraite de pilotes, et un niveau similaire est prévu au cours de la période de planification.

De 2016 à 2024, 29 pilotes ont pris leur retraite et 54 apprentis-pilotes ont été embauchés. Au cours de la période de planification, on s'attend à ce que 18 autres pilotes prennent leur retraite, ce qui représente presque 25 % de l'effectif de pilotes de l'APGL (voir l'annexe M).

Il est nettement nécessaire d'augmenter le nombre de pilotes pour répondre efficacement aux demandes de trafic et réduire les retards. L'APGL prévoit recruter et délivrer des brevets à un nombre important d'apprentis-pilotes au cours de la période de planification.

En 2019, le contexte opérationnel est devenu plus complexe en raison des modifications réglementaires et des exigences accrues en matière de compte-rendu par suite d'initiatives gouvernementales. L'APGL a alors entrepris un exercice d'optimisation organisationnelle axé sur le personnel de bureau. Une firme d'experts-conseils indépendante a examiné la structure organisationnelle de l'APGL et a conclu que la structure existante, combinée à des ressources limitées, pourrait nuire à la capacité de l'Administration de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. En réponse, l'APGL a adopté une approche de recrutement par étapes, intégrant cinq postes équivalents temps plein dans sa structure entre 2020 et 2027. Cela augmentera la résilience et l'adaptabilité des services de pilotage collaboratifs.

L'approche par étapes appuie la direction prise par Transports Canada dans sa requête émise à la suite de l'examen de la Loi sur le pilotage, selon laquelle, durant la période de transition entre l'ancien régime et le régime futur (qui n'a pas encore été mis en œuvre par l'APGL), dans le traitement des exigences entre TC et l'APGL, lorsque l'expertise spécialisée réside dans les opérations de cette dernière, qu'elle joue le rôle de conseiller dans le cadre de gestion nécessaire pour faire avancer la réforme prévue du pilotage au Canada. Alors que l'environnement opérationnel de l'APGL devient de plus en plus complexe en raison de nouvelles exigences réglementaires et d'obligations accrues de compte-rendu, il est crucial de maintenir la stabilité et

d'assurer la continuité des affaires afin que les intervenants externes ne soient pas affectés pendant que l'élaboration des principaux secteurs d'activité se poursuit. L'APGL prévoit ajouter trois ETP en 2026 : un directeur de l'information, un spécialiste des TI et un dirigeant maritime supérieur. Cette expansion délibérée vise à renforcer la capacité de l'organisation et à mieux aligner ses ressources avec l'évolution des besoins opérationnels. Le recrutement débutera à la fin de 2025 avec l'intention de pourvoir les postes d'ici le deuxième trimestre de 2026.

Hormis les départs à la retraite, l'APGL a un faible taux de roulement par rapport aux normes de l'industrie.

Autonomie financière

À la fin de l'exercice financier 2024, l'APGL affichait un déficit cumulé de 836 923 \$ après avoir déclaré une perte globale de 931 216 \$ pendant l'année.

Un des objectifs financiers de l'APGL est de générer systématiquement un excédent annuel suffisant pour maintenir une réserve raisonnable. Cette réserve vise à permettre de poursuivre les opérations lors de situations imprévisibles ou de réductions importantes du trafic, assurant ainsi une résilience financière et une stabilité à long terme. Les excédents servent également de tampon financier et de source stratégique de financement pour les projets d'immobilisations et les projets de croissance. Pour atteindre une réserve raisonnable, l'APGL entend continuer d'élaborer chaque année des redevances de pilotage qui assurent l'équilibre entre les dépenses opérationnelles (maîtrisables et non maîtrisables) et des dépenses de pilotage responsables.

L'APGL continue d'investir dans ses programmes de formation des pilotes et des apprentis-pilotes, afin de s'adapter à l'évolution des besoins et exigences de l'industrie. Elle est déterminée à maintenir un niveau de service élevé, avec un objectif de 99,9 % d'affectations sans incident.

Nombre de pilotes et capacité de pilotage

Afin d'assurer l'autonomie financière et de réduire au minimum les retards, l'APGL veille à maintenir un équilibre entre la demande prévue de services de pilotage et la disponibilité d'un nombre suffisant de pilotes formés, qualifiés et brevetés, tout en surveillant le coût de prestation des services.

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.

Compte tenu du climat économique actuel et de sa volatilité, l'APGL prévoit que le nombre d'affectations de pilotage augmentera à 9 600 en 2025. En 2026, on prévoit que ce nombre baissera à 9 400 en raison des pressions exercées par les droits de douane des États-Unis et la tendance vers une récession. Les affectations devraient ensuite augmenter de 1 % par année de 2027 à 2030. L'APGL continuera d'embaucher des pilotes pour remplacer ceux qui prévoient prendre leur retraite et pour en augmenter le nombre total, de manière à prévenir l'engorgement potentiel du corridor maritime et assurer qu'une main-d'œuvre suffisante est disponible pour desservir le trafic, et ainsi soutenir la diversification du commerce national.

**Nombre
d'apprentis-
pilotes
embauchés**

2021 : 5
2022 : 5
2023 : 5
2024 : 4
2025 : 4 prévus

L'APGL estime qu'elle devra embaucher 25 apprentis-pilotes au cours de la période de planification. Voir l'annexe M pour plus d'information sur l'effectif proposé de pilotes.

Technologie

Au cours de la période de planification, l'APGL continuera d'explorer et d'adopter des technologies qui améliorent l'efficacité opérationnelle et la résilience. En 2025, elle a réalisé des progrès significatifs dans la mise à jour des mesures de cybersécurité, notamment par la détection et la prévention des menaces.

L'APGL a entamé une mise à niveau importante de son logiciel central de gestion du pilotage. Cette mise à niveau se poursuivra tout au long du premier trimestre de 2026 et on espère mettre le nouveau logiciel en service au début de la saison de navigation en mars 2026. Le nouveau logiciel devrait offrir plusieurs avantages, notamment :

- Améliorer l'expérience utilisateur tout en conservant un flux de travail familier;
- Réduire les frais de maintenance informatique;
- Améliorer la cybersécurité grâce à une authentification et un cryptage modernes;
- Améliorer le partage de données et produire des rapports en intelligence d'affaires;
- Assurer la flexibilité et l'expansion future.

L'APGL prévoit également de remplacer les unités portables d'aide au pilotage (UPAP) à temps pour la saison de navigation 2026, vu que les unités actuelles approchent de la fin de leur vie utile.

3.2 Contexte commercial externe

Le volume et les tendances du trafic sont déterminés par une combinaison complexe et volatile de facteurs commerciaux, économiques et environnementaux.

La présente section traite des facteurs commerciaux et environnementaux qui ont une incidence sur les activités de l'APGL.

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 et marchandises générales. Il y a aussi des croisières de passagers. La capacité de l'APGL à prévoir exactement le volume de trafic dépend en grande partie des observations qu'elle reçoit des intervenants de l'industrie.

Les contrats des transporteurs, des expéditeurs et de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés suffisamment à l'avance pour permettre à l'APGL de prévoir les besoins pour les années à venir. Or 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 intervenants. L'APGL cherche à renforcer la collaboration avec ses clients et intervenants afin d'obtenir de meilleures données et ainsi réduire les retards et limiter les coûts. L'APGL explore également des applications technologiques (p. ex. l'utilisation d'un simulateur de trafic) pour gérer et interpréter les données de prévision du trafic.

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.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Nombre réel d'affectations*	9 409	8 823	9 315	8 179	9 061	9 928	8 798	7 636	7 020	7 166
Nombre prévu d'affectations*	9 500	9 616	9 616	9 105	8 084	8 076	7 700	7 067	6 700	6 531
Écart	0,96%	8,20%	3,10%	10,20%	12,10%	22,90%	14,30%	8,10%	4,80%	9,70%

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

En date de juin 2025, une augmentation de 26 % des affectations a été observée par rapport à 2024. L'anticipation de droits de douane explique la gestion de la chaîne d'approvisionnement à l'origine de cette augmentation. Alors que les affectations aux navires canadiens ont diminué de 19 %, celles aux navires étrangers ont augmenté de 14 %. La répartition des affectations par type de navire à ce moment était la suivante :

- Vraquiers : 47 %
- Pétroliers : 31 %
- Navires de marchandises diverses : 14 %
- Navires de croisière : 5 %
- Autres : 3 %

Les droits de douane des États-Unis, en particulier le droit de 25 % sur les importations d'acier, ont eu un effet marqué sur le transport maritime et la logistique dans la région des Grands Lacs. Il y a eu une réduction des expéditions, des arriérés de cargaison, des redirections de marchandises vers de nouveaux marchés et des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. Ces changements ont créé un environnement d'incertitude et de volatilité. Comme indiqué précédemment, les plus récents droits ont semblé avoir créé une hausse temporaire des importations (anticipation avant l'entrée en vigueur), visible dans l'augmentation des affectations observée au premier et deuxième trimestres. Ces droits risquent également de créer des pressions récessionnistes tout au long de 2025 et 2026.

Bien qu'il y ait eu un bon début d'année, nous prévoyons une baisse du trafic dans la seconde moitié et prévoyons de terminer l'année avec 9 600 affectations (sans compter le travail pendant l'hiver). L'APGL prévoit également que le nombre d'affectation en 2026 sera similaire à celui de 2024, soit 9 400 pour l'année.

Protocole d'entente avec la Garde côtière des États-Unis

En 2013, un protocole d'entente (MOU) a été signé par la Garde côtière américaine et l'APGL pour refléter la nature opérationnelle binationale des services de pilotage. Le protocole précise où et

comment les services de pilotage coordonnés doivent être fournis par les contingents de pilotes canadiens et américains dans chaque circonscription de la région des Grands Lacs. Il définit également des règles convenues pour la répartition des pilotes et des services de bateaux-pilotes, ainsi que les zones où le service de pilotage sera assuré par chaque partie et, par conséquent, la manière dont les revenus et la participation doivent être partagés. Les principes de facturation des clients pour les services de pilotage fournis dans les différentes circonscriptions sont également contenus dans le document.

L'APGL travaille actuellement avec la Garde côtière des États-Unis à la mise à jour et à la modernisation du protocole afin de refléter les pratiques actuelles et assurer que l'industrie maritime de la région des Grands Lacs continue de recevoir des services de pilotage sûrs et efficaces, tenant compte des attentes contenues dans le mandat de l'APGL et des priorités nationales fixées par les agences centrales des gouvernements.

Relations avec les intervenants de l'industrie

L'APGL priorise et valorise ses relations avec les clients et intervenants de l'industrie. L'engagement de l'organisation à comprendre leurs besoins et à y répondre se reflète dans ses interactions constantes avec les transporteurs, agents et autres intervenants de l'industrie. Le sondage sur la satisfaction de la clientèle mené en 2024 a indiqué que, bien que la satisfaction globale reste favorable, il y a eu une légère baisse par rapport au sondage précédent. En réponse aux préoccupations soulevées, l'APGL a formulé des plans d'action en consultation avec ses clients et travaille à leur mise en œuvre.

Pour favoriser un dialogue ouvert et entretenir de bonnes relations, l'APGL tient des réunions annuelles de relations avec la clientèle. Notamment, avant de finaliser les redevances de pilotage, l'organisation utilise ces réunions pour solliciter les commentaires des clients. Reconnaisant l'importance d'une rétroaction continue, l'APGL mènera un autre sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2026. Cela donnera à l'organisation une occasion additionnelle d'évaluer son rendement et de cerner les points à améliorer. L'APGL prévoit mener régulièrement de tels sondages afin de rester alignée sur l'évolution des besoins et des attentes de ses intervenants.

L'APGL utilise la technologie pour améliorer les services qu'elle offre à l'industrie. En 2024, l'organisation a déployé dans son système de répartition un portail destiné aux agents maritimes. Le portail leur permet de communiquer avec les répartiteurs de l'APGL en temps réel et d'entrer des prospects de navires en ligne, ce qui met à jour automatiquement le système de répartition. Les agents ont également un accès en temps réel à la position de leurs navires, telle qu'elle est vue par l'équipe des répartiteurs de l'APGL.

Refonte de la Loi sur le pilotage

L'APGL, de concert avec les intervenants et les clients, travaille avec Transports Canada à l'adoption du *programme de formation et de certification* en place dans les Grands Lacs sous la direction de l'APGL. Ce programme de l'APGL a connu un grand succès et a contribué à maintenir des normes de sécurité très élevées dans la région des Grands Lacs.

Transports Canada obligera les Administrations de pilotage à mettre en œuvre un système de gestion de la qualité dans leur organisation. L'APGL a embauché un gestionnaire de la qualité qui, en collaboration avec Transports Canada, veille à l'élaboration et à la gestion de ce système. Les paramètres finaux du programme devraient être publiés en 2026.

Enjeux liés aux changements climatiques

Les changements climatiques ont fait augmenter la fréquence et la gravité des conditions météorologiques défavorables, comme les forts vents, les conditions de glaces extrêmes et les niveaux d'eau variables. Ces événements entraînent des problèmes opérationnels importants pour l'APGL, qui s'efforce d'offrir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et rentables. Par exemple, des conditions de glaces extrêmes peuvent mettre hors service les bateaux servant à transporter les pilotes aux navires, avec comme conséquence des retards et des frais additionnels.

La gestion des niveaux d'eau représente un autre défi. Au printemps, la fonte des glaces et les précipitations abondantes peuvent entraîner des niveaux d'eau supérieurs à la normale. D'autres années, les conditions météorologiques peuvent provoquer une baisse des niveaux. Afin de maintenir ces niveaux près de la normale, 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. Ces mesures 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. Pour aider à prévenir de telles conséquences, l'APGL et ses pilotes fournissent une expertise précieuse à la Voie maritime du Saint-Laurent et à la Commission mixte internationale dans leur surveillance des niveaux d'eau.

L'APGL est déterminée à travailler avec ses partenaires et intervenants de l'industrie pour identifier et mettre en œuvre des pratiques et des politiques qui permettront d'atteindre les objectifs de lutte contre les changements climatiques établis par le gouvernement. En tant que partie intégrante de l'Autoroute H₂O (la principale route commerciale par voie d'eau qui relie l'intérieur de l'Amérique du Nord aux marchés mondiaux par les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint-Laurent), l'APGL aide la Voie maritime à élaborer son système d'information sur les navires. Ces travaux permettront de mieux prévoir les besoins en matière de transit des navires et d'atteindre l'objectif final en déterminant les zones où les impacts environnementaux pourraient être réduits.

L'APGL travaillera également avec Transports Canada à l'élaboration d'un cadre canadien pour les corridors de navigation écologiques. Un corridor de navigation écologique est une route maritime où les navires et les ports collaborent pour réduire les émissions de gaz à effet de serre en utilisant des carburants plus propres ainsi que des technologies et des pratiques visant à promouvoir un transport maritime durable et respectueux de l'environnement.

Alors que l'industrie maritime s'efforce de faire face aux enjeux de la crise climatique, l'APGL examine activement d'autres avenues où son expertise pourrait être utile.

Technologie

Tout au long de la période de planification, l'APGL continuera de travailler avec les intervenants et les clients afin de rechercher et d'élaborer des approches fondées sur la technologie visant à coordonner les services de pilotage. L'organisation est déterminée à améliorer continuellement l'efficience et l'efficacité de ses opérations.

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

L'APGL se conforme à toutes les directives fédérales en respectant la lettre et l'esprit des priorités du gouvernement. 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 sur les 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 au transport des marchandises et des personnes de façon sécuritaire et efficace 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 J pour plus d'information sur la conformité aux lois fédérales et l'annexe K pour plus d'information sur l'alignement de l'APGL sur les priorités gouvernementales.

Examens spéciaux, études et autres audits du Bureau du vérificateur général fédéral

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue 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 et à la partie X (sociétés d'État) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'APGL a reçu une opinion sans réserve et ses états financiers audités de 2024 sont disponibles en ligne.

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. Dans le cadre de son audit de 2024, l'APGL a actualisé son plan d'audit pluriannuel axé sur les risques. Une fois la mise à jour terminée, l'APGL effectuera un audit de ses principaux contrôles opérationnels en 2025 et examinera ses processus de planification stratégique et opérationnelle en 2026.

Empreinte environnementale, sociale et de gouvernance

Au cours de la période de planification, l'APGL continuera d'évaluer son empreinte environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) afin de satisfaire aux priorités gouvernementales et aux normes de l'industrie. L'organisation a déjà pris plusieurs mesures pour atteindre cet objectif : son empreinte environnementale a été examinée et tous les travaux contractuels sont attribués à des fournisseurs qui répondent aux normes ESG. L'APGL s'efforce d'harmoniser ses politiques et ses pratiques internes avec les directives et priorités du gouvernement au fur et à mesure qu'elles sont publiées.

L'organisation s'engage à investir dans des solutions qui réduisent son empreinte carbone, à établir un milieu de travail sain, sécuritaire, inclusif et attentif, et à intégrer les considérations ESG dans tous les processus stratégiques et de gouvernance.

L'APGL a démontré son engagement continu envers la responsabilité climatique et la transparence financière en incluant dans son rapport annuel 2024 les divulgations financières obligatoires liées au climat. Elle continuera d'intégrer ces divulgations dans ses rapports à venir, conformément à toutes les exigences pertinentes de divulgation des états financiers.

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 qui lui est désignée;
- Fournir ces services dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre l'autonomie financière et à maîtriser les coûts;
- Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral applicables à l'industrie maritime dans la région des Grands Lacs.

4.2 Objectifs et activités

Conformément à son plan stratégique, l'APGL a recensé quatre objectifs principaux et a déterminé les activités connexes pour guider l'organisation au cours de la période de planification.

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 domaine 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. Elle créera ainsi un bassin durable de talents pour les rôles clés, notamment ceux de pilotes, de répartiteurs, de dirigeants et de postes administratifs majeurs.

L'APGL s'efforce d'avoir un personnel engagé et une culture organisationnelle positive. Elle prévoit d'atteindre cet objectif grâce à des communications plus régulières et ouvertes avec le personnel et les pilotes. De plus, pour s'assurer qu'elle peut s'acquitter de façon fiable de ses priorités stratégiques et opérationnelles, elle renforcera sa capacité d'assurer que la planification des talents et de la relève est en place.

L'APGL entend également prendre les mesures suivantes au cours de la période de planification :

- Mettre en œuvre un plan de modernisation de ses systèmes informatiques existants;
- Recruter du personnel additionnel dans le cadre du projet d'optimisation organisationnelle, notamment pour 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 les enjeux opérationnels;

- Renforcer la cohésion organisationnelle en augmentant le nombre de rencontres en personne et en affinant les stratégies de communication.

Après avoir mené un sondage sur l'engagement du personnel en 2020 et mis en œuvre les plans d'action pour combler les lacunes, l'APGL s'apprête à mener en 2026 un autre de ces sondages afin d'évaluer les progrès et de continuer à favoriser un environnement de travail positif.

Offrir un service sûr, fiable et innovant

L'APGL vise à être proactive et souple dans la prestation de services de pilotage maritime sûrs, fiables et efficaces. Elle continuera de travailler avec les intervenants de l'industrie dans le but de réduire au minimum les retards évitables dans les services de pilotage. Cela comprend le maintien d'un solide dossier de sécurité, soit un taux de 99,9 % d'affectations sans incident. Cela nécessitera 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 les 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.

L'APGL entend également prendre les mesures suivantes 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 en tenant compte des exigences opérationnelles et des tendances actuelles;
- Atteindre l'objectif de moins de 4 000 heures de retards aux navires;
- S'assurer qu'un nombre suffisant de passages de navires canadiens sont vérifiés afin de démontrer que ceux-ci 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 et ainsi maintenir une réserve financière raisonnable;
- Renforcer la cybersécurité de l'organisation et améliorer sa capacités de reprise après sinistre de manière à assurer sa résilience face aux menaces évolutives;
- Fournir aux pilotes des outils et ressources de soutien de premier ordre;
- Continuer à améliorer le programme de formation des pilotes.

Créer de la valeur pour les intervenants

Cet objectif stratégique est axé sur la création de valeur pour l'organisation et pour les intervenants grâce à une configuration opérationnelle efficace, efficiente et réactive.

Cela comprend les activités suivantes au cours de la période de planification :

- Améliorer l'intégration des TI et le partage des données entre les intervenants de façon à accroître l'efficacité et la transparence;
- Élaborer sa stratégie de communication et de sensibilisation afin d'améliorer les relations avec le public, les parties prenantes et le gouvernement;

- Accroître les fonctions, systèmes et processus d'intelligence d'affaires afin d'aider à combler les lacunes et d'augmenter la capacité de l'organisation à gérer les tendances et les besoins du secteur dans la région des Grands Lacs.

Approfondir les relations et l'engagement avec l'industrie

L'APGL est déterminée à approfondir et à maintenir ses relations avec les intervenants, afin de renforcer à la fois l'excellence du service et sa réputation organisationnelle.

Pour atteindre cet objectif, l'APGL entend :

- Appuyer le cadre de réforme de la *Loi sur le pilotage* de même que le cadre réglementaire national de pilotage maritime, ce qui comprend :
 - se conformer à la transition des fonctions réglementaires vers Transports Canada,
 - élaborer son système de gestion de la qualité;
- Continuer d'appuyer l'initiative du système d'information sur les navires de la Voie maritime, ce qui comprend :
 - transmettre des données essentielles aux STM de la Voie maritime afin d'optimiser la structure du trafic, d'améliorer l'efficacité globale et de réduire les retards,
 - améliorer les prévisions de disponibilité des pilotes grâce à une meilleure visibilité des horaires de pilotage et des prévisions d'arrivée des navires afin de mieux répondre à la demande,
 - améliorer la capacité d'anticiper les répercussions opérationnelles à court terme et d'ajuster la planification en conséquence,
 - fournir des informations en temps réel aux navires pour leur permettre de modifier leur plan de voyage et ainsi éviter les périodes de forte demande,
 - en tant qu'intervenant clé, offrir un banc d'essai pratique pour affiner cette capacité;
- Créer un nouveau Conseil consultatif maritime pour promouvoir la communication et la collaboration entre les intervenants;
- Organiser un événement annuel de l'industrie pour mieux échanger avec ses leaders;
- Réaliser un nouveau sondage auprès des clients à la fin de 2026.

4.3 Risques

L'APGL est déterminée à recenser les risques, les évaluer et les atténuer au besoin. À cette fin, elle applique à son processus de planification stratégique une méthode de gestion des risques d'entreprise (GRE) et assure constamment un suivi des risques recensés. Le Conseil estime que de façon générale les risques de l'APGL sont bien gérés et que les mesures d'atténuation correspondantes sont efficaces.

Au cours de la période de planification, l'APGL surveillera les principaux secteurs de risque qui suivent :

Autonomie financière

En décembre 2024, l'APGL ne disposait pratiquement d'aucun fonds de réserve et a déclaré un déficit accumulé de (836 923 \$) pour l'année. Ainsi, le principal risque financier de l'organisation découle de sa flexibilité financière actuelle limitée. Étant donné que la *Loi sur le pilotage* exige que l'APGL maintienne son autonomie financière, le faible niveau de réserve augmente sa vulnérabilité aux perturbations opérationnelles, aux augmentations de coûts imprévues ou aux réductions importantes du trafic. En fin de compte, la capacité de l'APGL à remplir son mandat pourrait être affectée par la situation.

Protocole d'entente et relations avec la Garde côtière des États-Unis

Le protocole d'entente entre l'APGL et la USCG, initialement signé en 2013, régit la coordination du pilotage binational sur les Grands Lacs. Ces négociations complexes et des amendements potentiels pourraient avoir un impact significatif sur les opérations de l'APGL. Cette dernière collabore avec tous les intervenants pour renégocier équitablement le protocole d'entente afin de refléter les réalités actuelles opérationnelles et de répartition.

Planification de la relève en gouvernance

Le Conseil de l'APGL devra probablement faire face à des enjeux de continuité en raison du roulement des administrateurs et des intervalles de succession dans les prochains mois. Il est crucial de nommer rapidement de nouveaux administrateurs afin de pourvoir les postes vacants.

Nombre de pilotes

Selon la Fondation des carrières maritimes canadiennes, 43 % du personnel maritime prendra sa retraite au cours des 10 prochaines années. Parmi ces futurs retraités, 47 % sont des officiers de pont, ce qui laisse environ 19 000 emplois à pourvoir à bord des navires canadiens. L'industrie fait face à une grave pénurie de main-d'œuvre parce que le nombre de diplômés des instituts maritimes au Canada est inférieur au nombre de marins qui prennent leur retraite chaque année. On estime que cette pénurie prévue de personnel est critique, particulièrement pour les postes exigeant un brevet de capitaine au long cours ou de capitaine, à proximité du littoral.

5. Aperçu de la situation financière

5.1 Résultats financiers de 2024

- L'APGL a enregistré des revenus de 50,9 M\$, une augmentation de 5,6 M\$ par rapport à 2023. L'augmentation est principalement attribuable à une hausse de 7 % du nombre d'affectations et de 4,5 % des redevances de pilotage par rapport à 2023.
- L'APGL a enregistré des dépenses de 51,8 M\$, soit une diminution de 0,2 M\$ par rapport à 2023. La majorité de ces dépenses comprennent les salaires, avantages sociaux et frais de déplacement des pilotes, ainsi que les services de bateaux-pilotes, qui sont directement liés aux services rendus aux navires et soumis à des fluctuations en fonction de la demande. Les salaires et avantages sociaux des pilotes ont augmenté de 3,8 M\$ en 2024 suite à l'ajustement salarial de 2023 qui prenait en compte la provision ponctuelle de 4,2 M\$ pour les avantages imposables révisés des années 2019-2022 et les augmentations rétroactives de 1,7 M\$ découlant de la nouvelle convention collective.

L'APGL a enregistré une perte d'exploitation de 931 216 \$ en 2024, ce qui a transformé son surplus de 94 293 \$ accumulé en 2023 en un déficit accumulé de 836 923 \$. L'objectif de l'APGL est de générer suffisamment d'excédents annuels au cours de la période de planification pour constituer une réserve raisonnable de 10 M\$ d'ici la fin de l'exercice 2030.

Cette réserve servira à investir dans de nouveaux biens afin de remplacer ceux qui approchent de leur fin de vie utile, assurant ainsi une efficacité opérationnelle continue. De plus, la réserve fournira une marge de manœuvre pour gérer les fluctuations économiques potentielles, tant au Canada qu'à l'échelle mondiale, qui pourraient avoir une incidence sur les opérations maritimes. Elle aidera également à atténuer les risques associés à la volatilité du trafic, permettant ainsi à l'APGL de maintenir son standard de service élevé.

Enfin, une partie de la réserve sera affectée au financement de projets visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre, assurant ainsi la capacité de l'APGL de respecter ses engagements opérationnels. Cette planification financière permet à l'APGL de relever les défis futurs tout en maintenant ses services.

5.2 Principales hypothèses pour 2026-2030

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 des budgets de la présente période de planification :

Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions avec les intervenants de l'industrie et les tendances observées dans le trafic à ce jour, l'APGL prévoit un total de 9 600 affectations de pilotage pour la saison de navigation 2025 (excluant le travail pendant l'hiver). Elle prévoit que le nombre d'affectations diminuera à environ 9 400 en 2026 et que ce nombre restera sensiblement le même pendant le reste de la période de planification. Cependant, vu les difficultés inhérentes en matière de prévisions énoncées 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. Elle prévoit une augmentation de ces redevances de 4,0 % en 2026, de 3,0 % en 2027 puis des augmentations annuelles de 2,0 % de 2028 à 2030.

Vu qu'elle entend continuer de recruter et former des apprentis-pilotes au rythme actuel, l'APGL maintiendra la redevance supplémentaire de 5 % pendant toute la période de planification.

Effectif et augmentations salariales

Les prévisions en matière de départs à la retraite et de nouvelles embauches de pilotes se trouvent à l'annexe M, *Nombre de pilotes*. L'effectif actuel de répartiteurs et de personnel de bureau syndiqué restera le même pendant la période de planification.

Les conventions collectives avec les pilotes viendront à expiration en mars 2027. Les négociations avec l'AFPC devraient être terminées d'ici la fin de 2025. Les hypothèses concernant les augmentations salariales pendant la période de planification sont les suivantes :

Groupe	2026	2027	2028	2029	2030
Pilotes	1,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
AFPC	2,25 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Non syndiqués	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %

5.3 Résultats attendus

L'APGL prévoit un excédent de 950 000 \$ en 2025 et un excédent de 1,4 M\$ en 2026, avec des excédents similaires de 2027 à 2030. À la fin de la période de planification, l'excédent accumulé devrait atteindre 9,9 M\$. Il y a un flux de trésorerie suffisant pour soutenir les opérations tout au long de la période de planification et la marge de crédit de 5 M\$ devrait suffire à pallier tout découvert à court terme.

5.4 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. Des fluctuations majeures du nombre d'affectations de pilotage entraînent donc des répercussions importantes sur ses résultats financiers.

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

Variation du nombre d'affectations en 2026	Variation des revenus de pilotage	Variation des coûts d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
Réduction de 15 % du trafic	(8,3 M\$)	(5,1 M\$)	(3,1 M\$)
Augmentation de 15 % du trafic	8,2 M\$	5,5 M\$	2,7 M\$

5.5 Analyse de la dette

La dette à long terme est constituée du contrat de location du siège social et des UPAP, et des avantages sociaux du personnel. Se fondant sur les résultats financiers budgétés pour la période de planification, l'APGL n'a aucune inquiétude quant à sa capacité de couvrir ces dettes.

Annexes

Annexe A : Lettre de mandat fédéral

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 Alhabra, ancien ministre des Transports, adressée au président du Conseil le 6 septembre 2022.



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,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Omar Alghabra', written in a cursive style.

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

Annexe B : Structure de gouvernance

Conseil d'administration

Le Conseil relève du ministre des Transports, il est composé du président et de cinq 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. Quatorze réunions du Conseil ont eu lieu en 2024, y compris une séance dédiée à la planification des priorités. De plus, il y a eu huit réunions de comité et une réunion du sous-comité TI. Les réunions de comité ont affiché un taux de présence de 100 %, tandis que celles du Conseil ont enregistré un taux de présence de 94 %. En 2025, l'organisation prévoit tenir neuf réunions du Conseil, dont une séance de planification stratégique, ainsi que huit réunions de comité et quatre réunions du sous-comité TI.

Le tableau qui suit présente la composition du Conseil en 2025.

Administrateur	Date d'expiration du mandat	Durée du service	Endroit	Membre du comité
James Pound, président	12-2025	10 ans	St. Catharines (Ontario)	D'office, CA et CG
Julie Mills, vice-présidente	06-2026	7 ans	Ottawa (Ontario)	CA
Vered Kaminker	06-2026	7 ans	Toronto (Ontario)	CA, SCTI
David Souliere	03-2029	4 ans	Peterborough (Ontario)	CG
John St-Marseille	06-2025	3 ans	Cornwall (Ontario)	CA
Oksana Exell	06-2025	3 ans	Hudson (Québec)	CG
Vacant				

CG = Comité de gouvernance et des ressources humaines; CA = Comité d'audit; SCTI = sous-comité TI.

Comme les autres sociétés d'État, l'APGL exerce ses activités indépendamment du gouvernement du Canada, qui en est l'unique actionnaire. L'actionnaire définit la politique de fonctionnement pour les activités courantes de la Société, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et le Conseil 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 DG, et veille à ce que les risques soient identifiés et gérés. Il s'assure que l'APGL maintient les plus hauts standards de sécurité et d'efficacité dans l'exploitation d'un service de pilotage rentable.

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour le Conseil en 2025 totalise 100 000 \$ (85 000 \$ en 2024).

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. Il peut au besoin mettre sur pied d'autres comités pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.

Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou le règlement administratif 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 2024, avec un taux de présence de 100 %, et quatre réunions sont prévues en 2025.

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, la gestion du rendement du DG, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des politiques et du règlement administratif de l'APGL. Le comité est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2024, avec un taux de présence de 100 %, et quatre réunions sont prévues en 2025.

Rôle du sous-comité TI

Ce sous-comité du comité d'audit, créé en 2024, se réunira quatre fois par année, ou plus fréquemment si nécessaire. Il est chargé de superviser l'identification et l'atténuation des risques associés à l'utilisation des TI. Il déterminera également les développements en matière de TI qui pourraient améliorer la capacité de l'APGL à remplir son mandat et en fera rapport. Il est composé d'au moins un administrateur et de trois représentants de la direction, et il prévoit tenir quatre réunions en 2025.

Compte-rendu

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

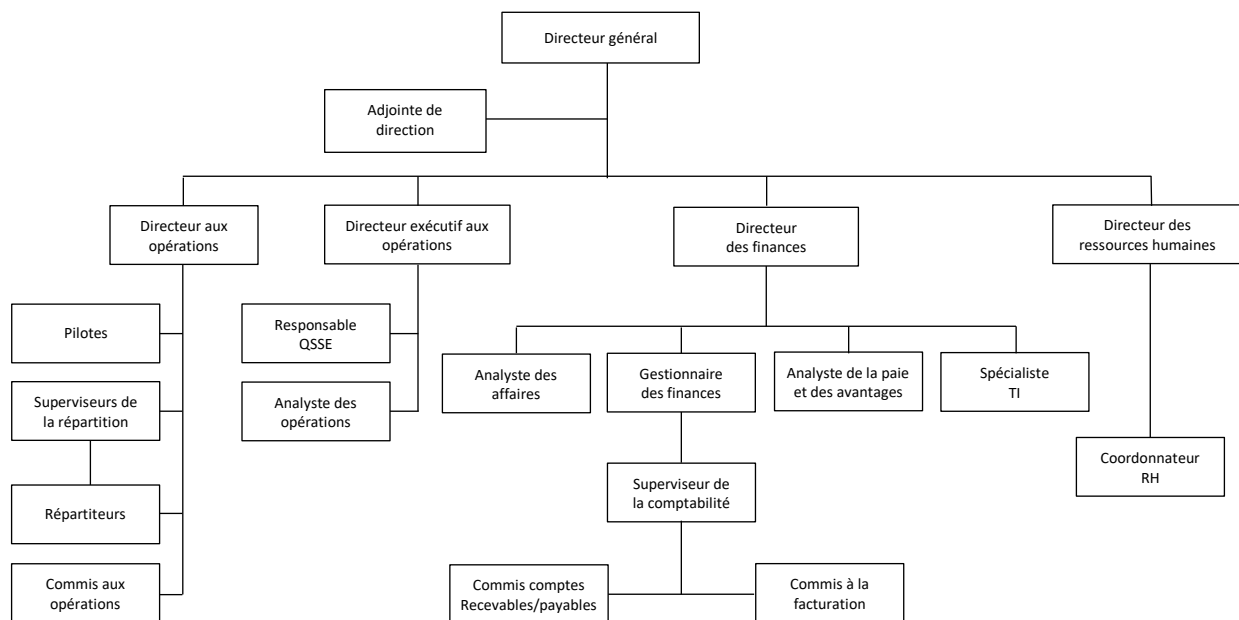
L'APGL rend compte au ministre des Transports par l'entremise de son rapport annuel, qui comprend le rapport du Bureau du vérificateur général, tel qu'il est exigé par le paragraphe 150(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'APGL a tenu sa [réunion publique annuelle](#) virtuellement le 9 juin 2025.

Structure organisationnelle de l'APGL

Le DG est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'APGL et fait rapport au président et au Conseil. Il est nommé 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 2025 est présenté ci-dessous.



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

Nom	Titre
Jean Aubry-Morin	Président et chef de la direction (DG)
Nick Csirinyi	Directeur des finances (DF)
Capitaine Christian Ouellet	Directeur exécutif aux opérations (DEO)
Patrick Martel	Directeur des ressources humaines (DRH)

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction clés en 2025 totalise 0,85 M\$.

Annexe C : Rendement et engagement du 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 DE RENDEMENT STRATÉGIQUE		2024 Réal	2025 Prévision	2026 Objectif
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION				
1-1	Nombre d'incidents maritimes majeurs	1	-	-
1-2	Nombre d'incidents maritimes mineurs	3	5	-
1-3	% d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	99,9 %
2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE				
2-1	Nombre d'heures de retard en raison du manque de pilotes	3 116	4 000	4 000
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE				
3-1	Bénéfice net (en millions)	(0,9) \$	1,2 \$	1,2 \$
3-1a	Revenus (en millions)	50,9 \$	53,6 \$	55,2 \$
3-1b	Dépenses (en millions)	(51,8) \$	52,3 \$	53,9 \$
3-1c	Excédent ou déficit accumulé à la fin de l'exercice (en millions)	(0,8) \$	0,4 \$	1,7 \$
INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL		2024 Réal	2025 Prévision	2026 Objectif
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION				
1-5	Nombre de transits de navires canadiens vérifiés	1 492	1 334	1 334
1-6	Transits sous la conduite d'un titulaire de certificat non valide	-	-	-
1-7	Surveillance des titulaires de certificat – à jour	OUI	OUI	OUI
2 – FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE				
2-2	Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés	4	4	5
2-2a	Nombre de nouveaux pilotes brevetés	3	6	4
2-2b	Nombre d'apprentis-pilotes qui n'ont pas terminé leur formation	1	2	0
2-3	Nombre de pilotes équivalent temps plein	69,5	74,0	72,5
2-4	Nombre moyen d'affectations par pilote équivalent temps plein	137,3	130,0	130,0
2-5	Nombre de plaintes au sujet de la qualité du service des pilotes	-	-	-
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE				
3-2	Revenu par affectation	5 342 \$	5 590 \$	5 762 \$
3-2a	Coût par affectation	5 455 \$	5 472 \$	5 641 \$
3-3	Limitation des coûts administratifs (% du coût total)	7,5 %	7,0 %	8,0 %
3-4	% d'affectations effectuées en temps supplémentaire	25,8 %	27,4 %	22,7 %
3-5a	Redevances de pilotage approuvées (% d'augmentation nette)	4,50 %	4,00 %	3,00 %
3-5b	Redevances de pilotage approuvées avant la saison de navigation	OUI	OUI	OUI
4 – BONNES RELATIONS DE TRAVAIL				
4-1	Nombre de départs à la retraite avec moins de 4 mois de préavis	-	0	0
4-2	Nombre de griefs déposés en vertu de la convention collective	1	2	0
4-3	Nombre de pilotes non conformes au plan de formation quinquennale	-	0	0
4-4	Nombre moyen de journées de maladie	5	5	5
5 – EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE				
5-1	Nombre d'intrusions physiques par des personnes non autorisées	-	-	-
5-2	Nombre de cyber intrusions par des personnes non autorisées	-	-	-
5-3	Nombre de plaintes en vertu de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>	-	-	-
5-4	Nombre de plaintes en vertu de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	-	-	-
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 opportun des préoccupations en matière de harcèlement ou de discrimination	100 %	100 %	100 %
5-8	Résolution appropriée et en temps opportun des préoccupations quant au code de conduite	100 %	100 %	100 %
5-9	Nombre de jours d'interruption des activités sous contrôle de l'APGL	-	-	-

Sécurité de la navigation

Signalement des incidents

L'APGL classe les incidents et les accidents selon deux catégories, 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, des avaries à un navire ou à des biens, ou qui entraîne un arrêt des opérations pendant plus d'un mois. Un incident mineur comprend tous les autres événements recensés par l'APGL qui ne répondent pas aux critères d'un incident majeur.

Stratégies

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. Ce cours donne aux pilotes l'occasion d'actualiser leurs connaissances dans ce domaine, ce qui facilite la communication avec les capitaines et permet d'améliorer l'efficacité du travail avec l'équipe de la passerelle.

À chaque évaluation d'un pilote, l'APGL poursuit son processus d'évaluation des compétences et de la qualité du service des pilotes. Les évaluations sont effectuées au moins une fois tous les cinq ans. Ce processus assure à l'industrie et à l'APGL que seules 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.

Évaluations du rendement

Les tableaux suivants donnent un aperçu du rendement de l'APGL à ce jour et des résultats escomptés.

Évaluations du rendement à court terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou 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 ne survient pas d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9 %	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité	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	Réalisation de 100 % des évaluations d'assurance de la qualité	Comparaison des 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 en raison du manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter la disponibilité	Réduire à moins de 4 000 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	3 apprentis-pilotes brevetés en 2025 et il est prévu d'en breveter 4 en 2026	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Rétablir un excédent en 2025 et poursuivre sur la voie de la rentabilité	Excédents annuels de 1,0 M\$ à 2,0 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 ou méthodologie
Appuyer Transports Canada dans ses efforts pour mettre en œuvre le Règlement national sur le pilotage maritime	Répondre dans les délais 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	Rétroaction de Transports Canada par le biais de réunions et de discussions
Évaluer les besoins en matière de TI et donner suite aux recommandations sur la cybersécurité restées en suspens à la suite de l'audit réalisé en 2019 par les auditeurs indépendants internes	Terminer l'évaluation des besoins en matière de TI et mettre en œuvre les plans d'action visant à corriger les lacunes en matière de sécurité	Réalisation de l'évaluation et de la mise en œuvre des recommandations découlant de l'audit interne	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 2023	Mettre en œuvre les plans d'action préparés en réponse aux préoccupations relevées	Mise en œuvre des plans d'action Réalisation d'un sondage montrant une amélioration de 10 % du taux de satisfaction 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 2026	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 ou 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 ne survient pas d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9 %	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité	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	Réalisation de 100 % des évaluations d'assurance de la qualité	Comparaison des 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 en raison du manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter 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 4 à 8 brevets de pilotage	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Continuer de maintenir la réserve financière pour permettre de faire face aux imprévus	Excédents annuels de 1,0 M\$ à 2,0 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités
Se conformer au Règlement national 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 ou méthodologie
Réaliser l'état futur de la TI de l'APGL	Transition complète vers l'état futur recommandé	Systèmes mis à jour de manière à assurer la prestation de services de pilotage de qualité, en temps opportun, et rentables	Audit interne de la cybersécurité
Être considéré comme un partenaire maritime précieux par les clients	Sondages sur la satisfaction de la clientèle et amélioration des résultats par rapport aux résultats précédents	Obtenir un résultat montrant une expérience-client favorable augmentée de 10 % par année	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 résultats précédents	Obtenir un résultat montrant une amélioration de 10 % par rapport au résultat précédent	Sondage sur la satisfaction du personnel réalisé par un tiers
Réduire l'empreinte environnementale de l'organisation	Identifier les domaines où l'organisation peut atténuer efficacement son impact environnemental	Ressources utilisées de manière écologiquement efficace lors de la prestation des services de pilotage	Comparaison des données sur l'empreinte environnementale d'une année à l'autre
Identifier et intégrer des technologies de pointe pour améliorer ou remplacer les systèmes existants, dans le but de renforcer l'efficacité et de rationaliser les opérations de l'organisation	Augmenter l'efficacité opérationnelle à la suite de l'application de la technologie	Systèmes mis à jour pour assurer des services de pilotage de qualité, en temps opportun, et rentables	Audits par des tiers et audits internes des technologies disponibles

Évaluations du rendement à long terme

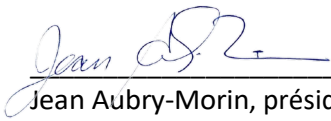
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il ne survient pas d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9 %	Rapports d'incidents

Évaluations du rendement à long terme

Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Dispenser des services de pilotage de qualité	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	Réalisation de 100 % des 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
Maintenir un nombre raisonnable d'heures de retard aux navires causées par le manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter 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
Réaliser l'autonomie financière	Maintenir une réserve financière suffisante pour permettre de faire face aux imprévus	Constituer et maintenir une réserve financière de 10 M\$	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 prévus dans le <i>Plan de continuité des activités</i> de l'APGL, de façon à éviter les interruptions de service	Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie
S'associer aux principaux intervenants pour élaborer un système intégré d'information sur les voyages	Développer un service de pilotage plus efficient, efficace et écologiquement durable	Réduire les retards et identifier les inefficacités des voyages	Travailler avec les principaux intervenants et les ressources externes et internes

Déclaration du directeur général

Je, Jean Aubry-Morin, à titre de président et chef de la direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, suis responsable envers le Conseil de l'Administration de pilotage des Grands Lacs de la mise en œuvre des mesures décrites 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.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jean Aubry-Morin', is positioned above a horizontal line.

Jean Aubry-Morin, président et chef de la direction
Administration de pilotage des Grands Lacs

Annexe D : Sigles utilisés dans le présent document

AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada
APGL	Administration de pilotage des Grands Lacs
APL	Administration de pilotage des Laurentides
CGVMSL	Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent
CPG	Certificat de placement garanti
DF	Directeur des finances
DG	Directeur général
DHR	Directeur des ressources humaines
ESG	Environnementale, sociale et de gouvernance
ETP	Employé équivalent temps plein
GRE	Gestion du risque d'entreprise
MOU	Protocole d'entente
STM	Services de trafic maritime
TI/TO	Technologie de l'information et des opérations
USCG	Garde côtière des États-Unis

Annexe E : Attestation du directeur des finances

En ma qualité de directeur des finances de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, j'ai examiné, à la date indiquée ci-dessous, le plan d'entreprise et les budgets 2026-2030 ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés. Sur la base de cet examen de diligence raisonnable, je tire les conclusions suivantes :

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. Les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation courante de l'Administration de pilotage des Grands Lacs sont en place.
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.



Nick Csirinyi, directeur des finances
Administration de pilotage des Grands Lacs

le 21 octobre 2025

<DATE>

Annexe F : 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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU							
(en milliers)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits							
Redevances de pilotage	50 327	54 428	55 692	58 013	59 751	60 960	62 788
Intérêts et autres produits	575	224	210	240	260	300	350
Total des produits	50 902	54 652	55 902	58 253	60 011	61 260	63 138
Charges							
Salaires et avantages sociaux des pilotes	36 133	37 894	37 165	38 793	39 288	40 388	41 606
Salaires et avantages sociaux du personnel opérationnel et administratif	4 466	4 443	4 856	5 214	5 652	5 888	6 032
Transport et déplacements	4 557	4 691	4 668	4 771	4 867	4 964	5 064
Frais de formation et de recrutement des pilotes	201	324	303	309	315	322	328
Services publics, fournitures et approvisionnements	348	452	696	710	725	739	754
Services de bateaux-pilotes	3 861	3 980	3 581	3 652	3 726	3 800	3 876
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	271	423	515	525	536	547	557
Services professionnels et spéciaux	930	606	898	856	873	890	908
Amortissement	354	248	843	765	760	646	776
Communications	127	88	186	190	194	197	201
Unités portables d'aide au pilotage et logiciels de navigation	115	132	158	161	164	168	171
Services de transfert de pilotes	321	320	279	285	290	296	302
Frais d'intérêts et bancaires	28	27	25	26	26	27	27
Locations	27	6	16	17	17	17	18
Intérêt sur l'obligation locative	9	7	205	211	180	146	220
Réparations et entretien	69	42	87	48	49	50	51
Total des charges	51 817	53 683	54 480	56 533	57 662	59 085	60 891
Résultat net de l'exercice	(915)	969	1 422	1 720	2 349	2 176	2 247
Autres éléments du résultat étendu	17	17	17	17	18	18	18

État de variation des capitaux propres

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES							
(en milliers)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Surplus accumulé au début de l'exercice	94	(837)	115	1 521	3 223	5 554	7 712
Résultat net de l'exercice	(914)	969	1 442	1 720	2 349	2 176	2 247
Autres éléments du résultat étendu	(17)	(17)	(17)	(17)	(18)	(18)	(18)
Surplus accumulé à la fin de l'exercice	(837)	115	1 521	3 223	5 554	7 712	9 940

État de la situation financière

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
(en milliers)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2930
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
ACTIF							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 250	8 380	9 283	11 420	13 935	16 410	18 602
Placements	0	0	0	0	0	0	0
Clients et autres créances	7 629	8 984	9 189	9 576	9 865	10 070	10 379
Frais payés d'avance	291	77	84	90	97	103	110
À court terme	16 170	17 441	18 556	21 086	23 896	26 584	29 091
Immobilisations corporelles	628	451	1 477	1 062	669	408	1 505
Immobilisations incorporelles	24	137	497	519	423	309	205
Actif au titre de droits d'utilisation	172	95	1 542	1 360	1 190	1 020	850
À long terme	824	683	3 516	2 941	2 282	1 737	2 560
Total	16 994	18 124	22 072	24 027	26 178	28 321	31 651
PASSIF							
Salaires et avantages sociaux à payer	13 212	14 016	13 746	14 348	14 531	14 938	15 388
Autres créditeurs et charges à payer	2 250	1 916	2 031	2 093	2 172	2 225	2 282
Avantages sociaux du personnel	264	193	178	162	146	131	115
Obligation locative	82	91	357	387	421	479	475
À court terme	15 808	16 216	16 311	16 990	17 270	17 773	18 260
Avantages sociaux du personnel	1 929	1 785	1 746	1 707	1 667	1 628	1 589
Obligation locative	94	8	2 495	2 108	1 687	1 209	1 862
À long terme	2 023	1 792	4 241	3 814	3 355	2 837	3 451
Total	17 831	18 008	20 551	20 804	20 624	20 610	21 711
CAPITAUX PROPRES							
Surplus accumulé	(837)	115	1 521	3 223	5 554	7 712	9 940
Total passif et capitaux propres	16 994	18 124	22 072	24 027	26 178	28 322	31 652

État des flux de trésorerie

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS							
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE							
(en milliers)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Résultat net de l'exercice	(915)	969	1 422	1 720	2 349	2 176	2 247
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :							
Avantages sociaux du personnel	60	(232)	(72)	(72)	(72)	(73)	(73)
Amortissement	354	248	843	765	760	646	776
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :							
Diminution (augmentation) des clients et autres créances	(491)	(1 355)	(206)	(386)	(289)	(205)	(309)
Augmentation des frais payés d'avance	(245)	214	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux	(7 835)	804	(270)	602	183	407	450
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	348	(366)	83	30	47	22	25
Trésorerie générée par les activités d'exploitation	(8 723)	282	1 794	2 652	2 971	2 965	3 110
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(48)	(130)	(1 486)	0	(10)	(10)	(1 509)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(16)	(140)	(485)	(170)	(70)	(70)	(70)
Actif au titre de droits d'utilisation		0	(1 700)	0	0	0	0
Trésorerie générée par (utilisée pour) les activités d'investissement	(64)	(270)	(3 671)	(170)	(80)	(80)	(1 579)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédit-bail (net)	(79)	118	2 780	(345)	(376)	(410)	661
Trésorerie (utilisée pour) les activités de financement	(79)	118	2 780	(345)	(376)	(410)	661
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
Augmentation (diminution) nette durant l'exercice	(8 866)	130	903	2 137	2 515	2 476	2 192
Solde au début de l'exercice	17 116	8 250	8 380	9 283	11 420	13 935	16 410
Solde à la fin de l'exercice	8 250	8 380	9 283	11 420	13 935	16 410	18 602

Budget d'immobilisations

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS								
BUDGET D'IMMOBILISATIONS								
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	2026-2030
Bâtiments								
Bâtiments	0	5 000	0	0	0	0	0	0
Actif au titre de droits d'utilisation	0	0	1 700 000	0	0	0	0	1 700 000
Total	0	5 000	1 700 000	0	0	0	0	1 700 000
Mobilier et matériel								
Mobilier de bureau	2 317	50 000	18 000	0	0	0	0	18 000
Total	2 317	50 000	18 000	0	0	0	0	18 000
Améliorations locatives								
Améliorations locatives générales	0	0	0	0	0	0	0	0
Siège social	0	0	67 700	0	10 350	10 350	9 200	97 600
Total	0	0	67 700	0	10 350	10 350	9 200	97 600
Matériel informatique et de communication								
Ordinateur, serveur, télécommunication et sûreté	48 164	75 000	0	0	0	0	0	0
Unités portables d'aide au pilotage, SIA	0	0	1 400 000	0	0		1 500 000	2 900 000
Total	48 164	75 000	1 400 000	0	0	0	1 500 000	2 900 000
Logiciels								
Mise à jour et entretien	0	20 000	5 000	20 000	20 000	20 000	20 000	85 000
Mises à jour du système Tidalis	15 844	120 000	280 000					280 000
Initiatives IA + app. planification personnalisée			100 000	100 000	50 000	50 000	50 000	350 000
Améliorations au ERP et HRIS			100 000	50 000				150 000
Total	15 844	140 000	485 000	170 000	70 000	70 000	70 000	865 000
GRAND TOTAL	66 325	270 000	3 670 700	170 000	80 350	80 350	1 579 200	5 580 600

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

Améliorations locatives

Le bail du siège social a expiré le 31 janvier 2024 et l'APGL a opté pour une prolongation de la durée jusqu'en janvier 2027.

L'APGL fait face à d'importants problèmes d'espace et d'infrastructures à son emplacement actuel du 202 rue Pitt, à Cornwall, où elle loge depuis plus de 30 ans. Malgré la location d'espaces supplémentaires au troisième étage, l'établissement demeure inadéquat, désuet et manque des commodités et infrastructures essentielles pour soutenir les opérations modernes et la croissance future. Rénover l'espace actuel serait coûteux, perturbateur, et ne répondrait toujours pas aux besoins à long terme en matière de TI et de sûreté. Par conséquent, elle a décidé de déménager son siège social et a signé un bail de 10 ans débutant en mars 2026 au *Dev Hotel and Conference Center*, situé au 1950, Montreal Road, Cornwall (Ontario).

Le nouvel emplacement offrira 7 458 pieds carrés d'espace de bureaux, avec un design et des commodités mieux adaptés et offrant des avantages significatifs par rapport à l'emplacement actuel, tels que :

- Disponibilité clé en main avec un minimum de perturbations;
- Infrastructure moderne et sécurité surveillée 24/7, qui répond aux besoins de sécurité informatique et de MARSEC;
- Commodités sur place incluant le stationnement gratuit pour le personnel, un centre de conditionnement physique, des restaurants et des hébergements hôteliers;
- Conditions de location avantageuses et incitatifs financiers;
- Environnement plus professionnel qui améliore l'image de l'APGL et soutient le bien-être du personnel ainsi que la rétention des talents.

Sur le plan financier, l'option *Dev Hotel and Conference Center* est aussi la plus rentable sur une période de cinq ans.

Matériel informatique et de communication

Les unités portables d'aide au pilotage sont des outils précieux qui aident les pilotes à prendre des décisions en matière de navigation. L'APGL considère que ces unités sont essentielles pour offrir un service de pilotage économique, sûr et fiable. Les unités ont été remplacées au début de la saison de navigation 2022 et on estime qu'elles devront être remplacées de nouveau en 2026, au coût d'environ 1,4 M\$.

Logiciels

L'APGL reconnaît la nécessité de mettre à jour ou de remplacer son logiciel central de répartition et de facturation (Tidalis). Elle a aussi des plans pour améliorer son ERP et son SIRH, ainsi que lancer un projet d'optimisation des horaires et d'IA. L'organisation estime que le coût de ces opérations totalisera environ 865 000 \$ au cours de la période de planification.

Annexe G : 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. Le ministre doit approuver les échéanciers et autres modalités de telles ententes. La limite d'emprunt de l'APGL est fixée à 5 M\$ par le gouverneur en conseil. L'énoncé suivant décrit le plan d'emprunt de l'APGL :

- Maintenir le 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 portant sur les situations 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 assurer la continuité des services de pilotage.

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 en 2026, conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Compte tenu de la nature des activités de l'APGL, la marge de crédit est 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 dans l'année, habituellement vers le début de chaque saison de navigation :

Emprunts à court terme disponibles et utilisation maximale durant l'année						
(en millions de dollars)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Marge de crédit disponible	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Utilisation réelle	1,5	2,0	1,0	–	–	–

Total des emprunts – Nouveau contrat de location-acquisition

L'APGL a signé un nouveau bail de 10 ans à un nouvel emplacement à Cornwall débutant en mars 2026. Le bail existant a expiré le 31 janvier 2024 et a été prolongé jusqu'en janvier 2027.

Elle devra également moderniser les UPAP au premier trimestre de 2026, ce qui nécessitera l'acquisition d'environ 90 nouveaux iPads et 90 nouveaux récepteurs SIA. Les actifs seront loués pour une période de quatre ans (durée de vie utile). Le remplacement est prévu parce que les iPads et récepteurs SIA actuels approchent de la fin de la durée de vie prévue de leur batterie. Cette mise à niveau assurera une fiabilité et une performance continues sans perturbations.

Information et approbation concernant les contrats de location à venir						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Contrat de location du bâtiment abritant le siège social						
Engagement maximal prévu au contrat (en millions de dollars)	0,2	2,3	1,8	1,5	1,3	1,1
Maximum d'années restantes prévu	1	10	9	8	7	6
Contrat de location des unités portables d'aide au pilotage						
Engagement maximal prévu au contrat (en millions de dollars)	0,1	1,4	1,2	0,9	0,6	1,5
Maximum d'années restantes prévu	1	4	3	2	1	4

Annexe H : 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. Ses experts en investissement recommandent des instruments qui maximisent les rendements sans risque financier.

En 2025, l'APGL a élaboré une politique d'investissement corporatif. Conformément à cette politique, elle 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 :

- Obligations émises ou garanties par Sa Majesté le Roi du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne;
- Titres à revenu fixe ayant une cote de crédit minimale BBB (Standard & Poor's ou Fitch Ratings), ou Baa3 (Moody's);
- Fonds diversifiés conformes à ce qui précède, incluant des fonds négociables en bourse mais excluant les fonds à levier financier;
- Certificats de placement garanti (CPG) admissibles à la Société d'assurance-dépôts du Canada.

Annexe I: 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 dans leur secteur de responsabilité.

En 2025, elle a entrepris la mise en œuvre d'une plateforme de gestion des risques d'entreprise. Cette plateforme est conçue pour aider les organisations à transformer un risque en avantage stratégique au moyen d'une série d'outils qui appuient la surveillance des risques en temps réel, le workflow collaboratif et l'alignement stratégique.

L'APGL gère et classe les risques selon qu'ils sont d'ordre externe, financier, opérationnel, environnemental/santé et sécurité, ressources humaines, technologique ou réglementaire.

L'équipe de direction 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 axée 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 hiérarchiser 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) :

DÉFINITION DES IMPACTS							
Classement	Opérationnel					Stratégique	
	Financier	Vie humaine	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
Extrême	Impact de plus de 6 M\$ sur les finances de l'Administration	Multiples décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs nécessaires	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant plus d'un mois	Naufrage ou avarie telle que le navire est considéré comme une perte totale	Incident causant des dommages importants et à long terme à l'environnement (plus d'un mois)	Couverture médiatique négative importante et soutenue sur le plan national et International	Menace la viabilité de l'APGL à long terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant plus d'un mois)
Très élevé	Impact de 3 M\$ à 6 M\$ sur les finances de l'Administration	Un seul décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs nécessaires	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus un mois	Avarie suffisante pour nécessiter le remorquage vers une cale sèche et interruption des opérations pouvant durer jusqu'à un mois	Incident causant des dommages importants à moyen terme à l'environnement (jusqu'à un mois)	Couverture médiatique négative importante sur le plan national et couverture médiatique Internationale intermittente	Menace la viabilité de l'APGL à moyen terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus un mois)
Élevé	Impact de 1 M\$ à 3 M\$ sur les finances de l'Administration	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessés légers	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus deux semaines	Avarie substantielle nécessitant la mise en cale sèche et l'interruption des opérations pouvant durer jusqu'à deux semaines	Incident causant des dommages à moyen terme à l'environnement (jusqu'à deux semaines)	Couverture médiatique négative intermittente sur le plan national	Menace la viabilité de l'APGL à court terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus deux semaines)
Moyen	Impact de 0,5 M\$ à 1 M\$ sur les finances de l'Administration	Un blessé grave à long terme et quelques blessés légers	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus une semaine	Avarie causant l'interruption des opérations pendant au plus une semaine	Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (jusqu'à une semaine)	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	Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans arrêt des opérations
Faible	Impact de moins de 0,5 M\$ sur les finances de l'Administration	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 (au plus une journée)	Couverture médiatique locale négative intermittente Plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime	Aucun problème opérationnel ou problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures

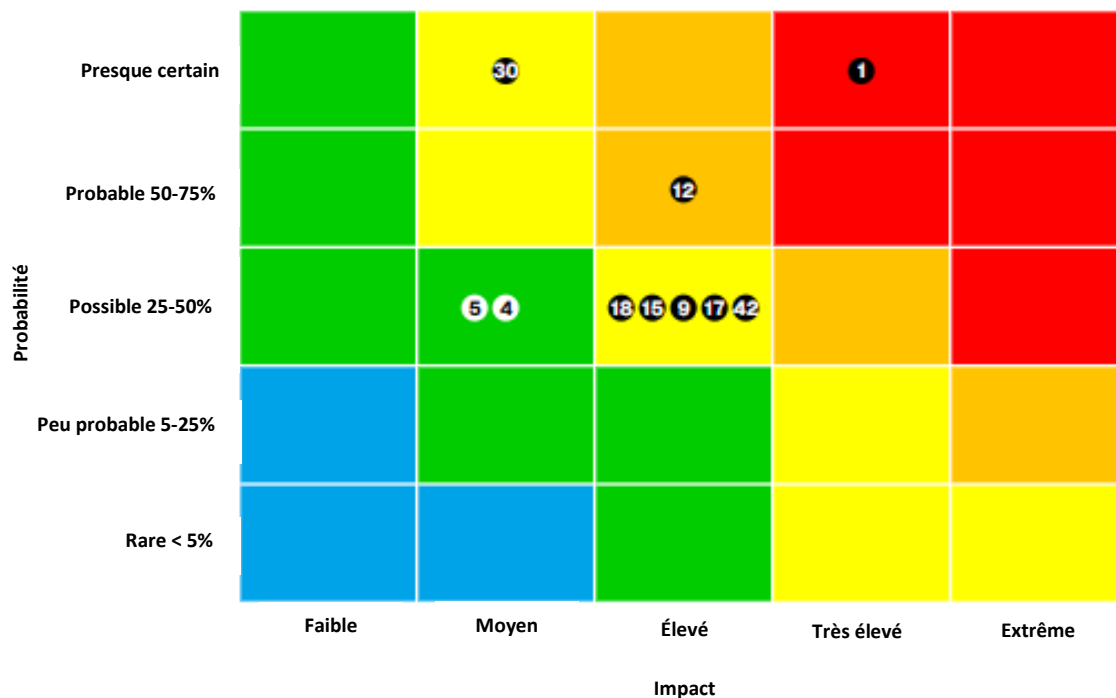
Probabilité	Presque certain 5	5	10	15	20	25
	Probable 50-75% 4	4	8	12	16	20
	Possible 25-50% 3	3	6	9	12	15
	Peu probable 5-25% 2	2	4	6	8	10
	Rare < 5% 1	1	2	3	4	5
		Faible 1	Moyen 2	Élevé 3	Très élevé 4	Extrême 5
		Impact				

DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS	
Rare	< 5 % de risque que cet événement se produise (exceptionnel)
Peu probable	De 5 % à 25 % de risque que l'événement se produise à un moment donné
Possible	De 25 % à 50 % de risque que l'événement se produise à un moment donné
Probable	De 50 % à 75 % de risque que l'événement se produise dans la plupart des circonstances
Presque certain	>75% de risque que l'événement se produise dans la plupart des circonstances

Principaux risques de l'APGL tirés du tableau de bord de la GRE

Valeurs résiduelles des 10 principaux risques classés selon le score

Rapport du jeudi 19 août 2025



Score	Rang	Définition du risque
20	1	Les tarifs de douane ou les politiques commerciales des É.-U. font diminuer substantiellement le trafic.
12	12	Les conditions économiques défavorables provoquent une diminution importante du trafic.
10	30	Le Conseil de l'APGL ne compte pas l'effectif ou les compétences nécessaires.
9	9	Les négociations ou les révisions du MOU sont défavorables à l'APGL.
9	15	La concentration de fournisseurs (bateaux-pilotes, taxis) a une incidence sur la prestation des services.
9	17	Les changements climatiques ont une incidence sur la capacité de l'APGL d'offrir des services sûrs et efficaces.
9	18	Les flux de trésorerie provenant des revenus sont insuffisants pour permettre à l'APGL de remplir son mandat.
9	42	Les discussions avec les pilotes américains ont un impact sur l'efficacité des opérations.
6	4	Le nombre de pilotes à l'APGL est insuffisant pour répondre à la demande.
6	5	Des retards coûteux découlent de l'incapacité de l'APGL à offrir des services de pilotage efficaces.

Les tableaux suivants donnent plus de détails sur les principaux risques, leurs impacts possibles et les réponses prévues. Certains risques ont été fusionnés par souci de simplicité.

Incertitude relative à l'économie et au trafic
• Rang du risque : 1,12 • Catégories : opérationnel, financier • Probabilité : possible • Degré de risque inhérent : extrême • Degré de risque résiduel : très élevé
Impacts
Les politiques commerciales et les droits de douane des États-Unis pourraient avoir des impacts économiques importants sur l'économie canadienne et le trafic maritime. Cela pourrait entraîner une baisse significative des revenus et une augmentation de coûts non productifs de main-d'œuvre. Ces facteurs pourraient ajouter une pression sur le maintien de l'autosuffisance financière s'ils sont structurels et à long terme.
Mesures d'atténuation
Surveillance continue et prévisions financières pour gérer les impacts financiers. Mettre en place des mesures de réduction des coûts et évaluer les augmentations des redevances de pilotage nécessaires pour maintenir l'autonomie financière. Reporter toute dépense majeure en capital.

Nombre de pilotes insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage
• Rang du risque : 4,5 • Catégories : opérationnel, ressources humaines, financier • Probabilité : possible • Degré de risque inhérent : très élevé • Degré de risque résiduel : moyen
Impacts
Répercussions dans la chaîne d'approvisionnement, affectant l'appréciation des intervenants quant à la crédibilité et au niveau de service de l'APGL. Les pénuries de pilotes ont aussi tendance à faire augmenter les heures supplémentaires et les autres dépenses de rémunération des pilotes.
Mesures d'atténuation
L'APGL mène annuellement un sondage auprès des pilotes pour connaître leur plan de retraite, ce qui a facilité la planification du recrutement. Cette planification guide également l'APGL dans l'embauche d'apprentis afin de maintenir le nombre requis de pilotes. Elle compte également sur des pilotes retraités pour un soutien à temps partiel durant la formation des apprentis et tire parti d'un bassin d'officiers certifiés comme candidats potentiels. Pour réduire l'attrition, le programme de formation est continuellement évalué et amélioré, avec des séances régulières de rétroaction. Les efforts de recrutement ont été élargis et des candidats certifiés répondant aux normes réglementaires sont activement recherchés. L'APGL surveille également les tendances économiques afin d'anticiper les changements dans la demande de pilotage.

MOU et relations avec la USCG

- Rang du risque : 9,42
- Catégories : opérationnel, financier
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : très élevé
- Degré de risque résiduel : élevé

Impacts

Si les négociations ou révisions du MOU sont défavorables ou s'il y a des enjeux persistants à travailler efficacement avec nos homologues américains, cela pourrait avoir des impacts importants sur les volumes de trafic et les niveaux de service de l'APGL. Cela pourrait faire réduire les revenus, augmenter les coûts d'heures supplémentaires et nuire à l'efficacité opérationnelle.

Mesures d'atténuation

Obtenir le soutien et les conseils de divers niveaux de gouvernement et de l'industrie maritime pour nous aider durant ce processus. Collaborer de bonne foi avec nos homologues américains pour moderniser le protocole d'entente afin de refléter les réalités actuelles de répartition et d'opérations.

Surveiller de près les interactions et événements avec la USCG et le pilotage américain. Former le personnel aux exigences du MOU.

Surveillance continue et prévisions financières pour gérer les impacts financiers. Mettre en place des mesures de réduction des coûts et évaluer les augmentations des redevances de pilotage nécessaires pour maintenir l'autonomie financière.

Relève au conseil d'administration

- Rang du risque : 30
- Catégories : Stratégique, opérationnel
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : élevé
- Degré de risque résiduel : élevé

Impacts

Avec le départ imminent de plusieurs administrateurs dans l'année à venir et la vacance actuelle d'un siège au conseil, l'APGL pourrait avoir un effectif insuffisant pour superviser la vision stratégique de l'organisation ou manquer de compétences nécessaires pour remplir ses obligations fiduciaires.

Mesures d'atténuation

Élaborer un plan de relève formel pour les postes au conseil afin d'assurer qu'il existe un bassin de candidats qualifiés prêts pour les postes à venir. Mettre régulièrement à jour le plan au fur et à mesure que les administrateurs annoncent leur départ ou leur retraite.

Accélérer auprès de Transports Canada le processus de recrutement pour l'actuel poste vacant et pour les départs anticipés. Élargir les canaux de recrutement du Conseil.

Autonomie financière

- Rang du risque : 18
- Catégories : Financier, réputation
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : extrême
- Degré de risque résiduel : élevé

Impacts

Si Les flux de trésorerie provenant des revenus sont insuffisants pour permettre à l'APGL de remplir ses obligations financières et constituer une réserve, elle sera plus vulnérable aux perturbations opérationnelles, aux augmentations inattendues des coûts ou à des réductions significatives du trafic. Le maintien de l'autonomie financière est une exigence légale découlant de la Loi sur le pilotage, donc le fait de ne pas constituer une réserve pourrait nuire à la capacité de respecter son mandat.

Mesures d'atténuation

Mettre en place des mesures de réduction des coûts et évaluer les augmentations des redevances de pilotage nécessaires pour maintenir l'autonomie financière.

Risques liés au climat et à l'environnement

- Rang du risque : 17
- Catégories : opérationnel, financier
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : très élevé
- Degré de risque résiduel : élevé

Impacts

L'augmentation de la fréquence des événements météorologiques sévères (vents forts, conditions de glaces extrêmes, fluctuations des niveaux d'eau) peut perturber les opérations de pilotage et augmenter les coûts et les retards. La conformité aux projets de corridors de transport verts et aux objectifs climatiques peut aussi ajouter de la complexité aux opérations.

Mesures d'atténuation

Intégrer des allocations pour tenir compte du climat dans les calendriers et les modèles de coûts. Investir dans la continuité et l'amélioration du transfert des pilotes. Améliorer la collaboration et le partage des données avec la Voie maritime du Saint-Laurent afin de mieux gérer et anticiper les événements.

Risque lié à la concentration des fournisseurs

- Rang du risque : 15
- Catégories : opérationnel, financier
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : très élevé
- Degré de risque résiduel : élevé

Impacts

Avec les nombreux services de transport des pilotes (bateau-pilote, taxi) fournis dans la plupart des cas par des fournisseurs uniques, il existe un risque au plan du maintien des niveaux de service. Si l'un de ces fournisseurs fait faillite, subit une interruption ou devient incapable de respecter ses obligations, les opérations de l'entreprise qui en dépend pourraient être gravement affectées. Cela pourrait affecter les niveaux de service de l'APGL en faisant augmenter les retards et les coûts.

Mesures d'atténuation

Surveiller le rendement des fournisseurs et enquêter sur les problèmes de service. Maintenir une communication fréquente et régulière avec les principaux fournisseurs. Évaluer les occasions de diversifier la base de fournisseurs. Élaborer des plans d'urgence pour gérer les perturbations. Envisager de joindre l'APL ou d'autres organisations qui utilisent des fournisseurs similaires pour influencer les niveaux de service et obtenir des conditions plus avantageuses.

Annexe J : 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. Étant donné que les pilotes sont les seuls responsables de la conduite d'un navire en transit, l'APGL a effectué une analyse détaillée de l'impact de ces nouvelles exigences. Elle a par la suite présenté certaines 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. Le règlement modifié a été publié le 1^{er} février 2022. La modification demandée à la pause de 30 minutes à toutes les cinq heures de travail a été acceptée. Pour les périodes de repos entre les quarts de travail, les pilotes doivent se voir accorder une période de repos d'au moins huit heures (dont six doivent être consécutives) au cours de chaque période de 24 heures. Dans le cadre de la négociation collective avec les pilotes, l'APGL a veillé à ce que ces exigences soient entièrement respectées.

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 cette année elle a reçu une demande. 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 du Canada.

Loi sur les conflits d'intérêts

La politique de l'APGL sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Jusqu'à présent cette année, 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 2023, 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. Ce travail a été fait pour s'assurer de rester conforme aux exigences en matière de politiques pour lutter contre le harcèlement, la violence et le harcèlement sexuel dans le lieu de travail, conformément au *Code canadien du travail* et au 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 son tout personnel et cette formation est obligatoire pour les nouveaux employés.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'APGL est déterminée à attirer, embaucher et retenir des personnes de talent 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

Conformément à la *Loi sur l'équité salariale*, l'APGL a réalisé son plan d'équité salariale au troisième trimestre de 2024. Aucune incidence sur la structure de rémunération n'a été relevée.

Le directeur des ressources humaines de l'APGL assume le rôle de champion des langues officielles afin de promouvoir et de surveiller l'utilisation des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation des deux langues est essentielle au siège social de l'APGL à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux en français et en anglais. Conformément à la loi, l'APGL fait rapport annuellement au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. Jusqu'à présent cette année, l'APGL n'a reçu aucune plainte. Étant donné que le projet de loi C-13 (*Loi modifiant la Loi sur les langues officielles, édictant la Loi sur l'usage du français dans les entreprises privées de compétence fédérale et apportant des modifications connexes à d'autres lois*) a reçu la sanction royale en juin 2023, l'APGL modifiera ses politiques et ses programmes pour tenir compte des modifications apportées à la législation.

Loi sur la protection des renseignements personnels

L'APGL rend compte chaque année au Commissaire à la protection de la vie privée. Jusqu'à présent cette année, elle n'a reçu aucune demande à ce sujet.

En ce qui a trait à la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, dans le but de protéger les chaînes d'approvisionnement fédérales contre le travail forcé et le travail des enfants, l'APGL a continué d'intégrer l'esprit de la Loi dans la conduite de ses affaires en matière d'achats.

L'APGL rend compte annuellement à Emploi et Développement social Canada (EDSC).

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'APGL rend compte annuellement au ministre du Travail.

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

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 affiche la politique sur son site web [Dépenses de voyages et d'accueil](#). De plus, elle publie volontairement les dépenses de voyages et d'accueil du président du Conseil, des administrateurs, du directeur général et des cadres supérieurs, se conformant ainsi aux obligations de divulgation proactive. Les [rapports trimestriels](#) de l'APGL sont également disponibles sur son site Web. De plus, elle divulgue 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'approvisionnement. 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 énumérées ci-dessous.

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)
- *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* (L.C. 2023, ch. 9)
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44)

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)
- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)
- *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail* (DORS/86-304)

- *Règlement sur la santé et la sécurité au travail en milieu maritime* (DORS/2010-120)
- *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 l'intervention environnementale* (DORS/2019-52)
- *Règlement sur le personnel maritime* (DORS/2007-115)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation* (DORS/2005-134)
- *Règlement sur les mesures de sécurité au travail* (C.R.C., ch. 1467)
- *Règlement sur les rapports de sinistres maritimes* (DORS/85-514)
- *Règlement sur les biens de la voie maritime* (DORS/2003-105)
- *Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports* (DORS/2014-37)
- *Loi sur les transports au Canada* (L.C. 1996, ch. 10)

Annexe K : Priorités et orientations gouvernementales

L'APGL, en tant que partenaire stratégique du gouvernement, s'aligne sur les priorités du gouvernement du Canada énoncées dans la lettre de juin 2025 de l'honorable Chrystia Freeland, ministre des Transports et du Commerce intérieur. En tant qu'entité de transport essentielle et facilitateur économique, l'APGL adhère à l'importance de maximiser les bénéfices économiques pour les industries canadiennes. Elle concentre ses dépenses opérationnelles, y compris les investissements technologiques, de manière à accroître l'adaptabilité et la productivité des entreprises et soutenir la diversification canadienne et la croissance économique durable.

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. Elle fournit à ses clients tous les plans de passage afin de leur donner un aperçu général des passages et publie sur son site web 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 pour un voyage dans la région des Grands Lacs).

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

En qualité de partenaire important dans le 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 commerciales.

Afin de soutenir la création d'emplois et la croissance économique, et 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, l'APGL entend continuer de collaborer efficacement avec les autres intervenants du secteur maritime de la région des Grands Lacs.

Relations avec les Autochtones et Marche de la réconciliation

L'APGL est déterminée à mieux comprendre et apprécier la culture autochtone. Comme de nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et près des Grands Lacs, elle examine attentivement les répercussions de la navigation sur ces communautés. 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. Lors de cette rencontre, on a discuté de sécurité de la navigation, de préservation de leur culture, 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 des relations respectueuses 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 collabore continuellement avec le gouvernement, les entrepreneurs et les autres intervenants de l'industrie maritime pour minimiser les effets de la navigation sur les changements climatiques.

Conformément aux initiatives gouvernementales qui se trouvent dans 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, dans le cadre de ses projets 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 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. Ce principe se reflète d'ailleurs dans ses pratiques de recrutement et 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 valorisent la diversité. En 2022, 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. Ces formations 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 50 % du Conseil, 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. Ainsi, les femmes ne constituent que 3 % de l'effectif de pilotes.

À la fin de 2024, tous les employés du siège social auront suivi une formation sur le respect et l'inclusion en milieu de travail.

Lieux de travail et accès sécuritaires

L'APGL a mis en œuvre différentes politiques et pratiques visant à assurer un milieu de travail sain, où les employés peuvent s'attendre à se sentir en sécurité, respectés et reconnus pour leur travail. L'environnement de travail a été conçu de façon à assurer la sécurité physique et émotionnelle afin que les employés ressentent un sentiment d'appartenance et d'un but à atteindre. L'APGL est en train de mettre en œuvre des plans d'action pour répondre aux préoccupations des employés dans ce domaine. 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. Enfin, l'APGL a établi des programmes de sécurité pour se conformer au *Code canadien du travail* et les a mis en œuvre avant la fin de la saison de navigation 2022.

En 2023, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, l'APGL a publié son plan sur l'accessibilité, qui examine les pratiques, programmes, politiques et services de l'organisation. Dans le but de repérer, d'éliminer et de prévenir les obstacles, le plan définit les mesures qu'elle prendra pour éliminer les obstacles pour ses employés, ses clients et ses intervenants.

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. Bien que le risque que se produise un incident maritime soit inhérent à chaque geste que posent les employés de l'APGL, la formation des apprentis-pilotes, des pilotes et des titulaires d'un certificat de pilotage est conçue pour assurer que ces employés sont conscients des risques et possèdent l'expérience nécessaire pour les gérer. L'APGL communique régulièrement à tous ses employés l'importance d'adopter une culture de sécurité afin de limiter les risques environnementaux.

L'APGL envoie ses pilotes suivre une formation sur simulateur au moins tous les cinq ans. Elle entend maintenir cette pratique, vu que cela permet aux pilotes de s'entraîner sur divers types de navires, de gérer différentes conditions et d'affronter des problèmes particuliers, comme une réaction lente du gouvernail ou des réponses tardives de l'équipage.

L'APGL 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. L'organisation participe à la conférence biennale de l'Association internationale des pilotes maritimes, au cours de laquelle elle interagit avec d'autres fournisseurs de services de pilotage du monde entier. Par le biais de discussions sur les normes professionnelles favorisant la sécurité des pilotes, cette conférence encourage à la fois la consultation entre ses membres et l'échange d'informations techniques entre les partenaires de l'industrie et les organismes de réglementation partout dans le monde. Parallèlement, mais au niveau national, l'APGL tire profit de son interaction avec l'Association canadienne des pilotes maritimes.

L'APGL consulte également ses pilotes, l'Association canadienne des pilotes maritimes et le Bureau de la sécurité des transports. Elle tire parti du protocole suite à un incident qu'elle a formalisé pour enquêter sur tous les incidents maritimes.

Conformément à la stratégie d'écologisation du gouvernement fédéral, l'APGL est en train de s'engager sur la voie de la durabilité. Elle a engagé un spécialiste local qui possède une expertise

d'aide aux entreprises dans la réduction de leur empreinte carbone. À l'appui de l'objectif fédéral d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050, elle élabore actuellement son inventaire de gaz à effet de serre. Cet inventaire servira de base de référence pour les projets de réduction des émissions, conformément à la cible du gouvernement. L'APGL a inclus ses premières divulgations financières liées au climat en accord avec le GIFCC dans son rapport annuel 2024. Le budget fédéral de 2023 a annoncé des réductions des dépenses à l'échelle du gouvernement, y compris les dépenses de certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'est engagé à :

- réduire d'environ 15 % les dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 en ce qui a trait aux dépenses de consultation, d'autres services professionnels et de voyages;
- mettre en œuvre progressivement une réduction d'environ 3 % des dépenses admissibles d'ici 2026-27.

Bien que l'Administration ne soit pas directement visée par ces réductions de dépenses, elle s'aligne sur le principe des réductions, qui est de ramener le rythme et l'ampleur de la croissance des dépenses gouvernementales aux valeurs d'avant la pandémie, afin de s'assurer que l'argent des contribuables canadiens est utilisé efficacement et investi conformément à leurs priorités.

Voyages, services de consultation et autres services professionnels

L'APGL gère un large éventail d'opérations, supervisant cinq circonscriptions de pilotage obligatoire dans la région des Grands Lacs et une autre au port de Churchill, au Manitoba. Toutes les services sont administrés depuis le siège social à Cornwall. Les déplacements sont essentiels pour nouer des liens avec les intervenants, maintenir la surveillance et assurer l'efficacité opérationnelle. Le choix de se rendre dans ces circonscriptions est une option plus viable sur le plan financier que la création de bureaux satellites et le recrutement de personnel additionnel dans ces régions. Cette approche permet à l'APGL de maintenir une administration centralisée et rationalisée tout en supervisant efficacement la vaste étendue de ses opérations.

L'APGL a adopté la technologie virtuelle pour minimiser les déplacements dans la mesure du possible. À l'avenir, elle prévoit explorer davantage comment les réunions virtuelles peuvent être utilisées pour réduire les besoins de voyage.

L'APGL fonctionne avec un personnel administratif de 16 employés permanents. Pour gérer efficacement les projets spéciaux et les besoins à court terme, elle utilise de façon stratégique des services de conseillers et des services professionnels. Cette méthode est plus rentable que l'augmentation de personnel permanent pour des besoins occasionnels. Elle ne dispose pas d'un conseiller juridique interne. Elle a aussi besoin d'une expertise externe dans des domaines tels que la cybersécurité, la négociation de conventions collectives et les audits internes. De plus, son engagement à respecter les directives gouvernementales nécessite parfois l'acquisition de services externes spécialisés, ce qui entraîne une certaine variabilité dans les coûts de services professionnels.

Annexe L : Contexte opérationnel

Circonscriptions

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 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 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 et les eaux canadiennes reliant le lac Érié au lac Huron. Les pilotes canadiens qui y travaillent 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 tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Endroit	Répartition
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

La circonscription internationale n° 3 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 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. Actuellement, le nombre d'affectations dans cette région est limité à la période estivale de l'Arctique et 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.

Le gouvernement canadien a récemment annoncé qu'il entend moderniser le port de Churchill et élargir ce corridor commercial avec une route toutes saisons, une voie ferrée modernisée, un nouveau corridor énergétique et une capacité de brise-glace maritime. Le projet transformerait le port de Churchill en une porte d'entrée majeure toutes saisons à usage double pour la région. L'APGL adapterait alors ses services de pilotage de manière à faire face à la nouvelle réalité en s'associant avec les Autochtones pour élargir la capacité d'exportation canadienne dans le Nord via la baie d'Hudson et établir un commerce diversifié avec l'Europe et d'autres partenaires, tout en liant plus étroitement Churchill au reste du Canada.

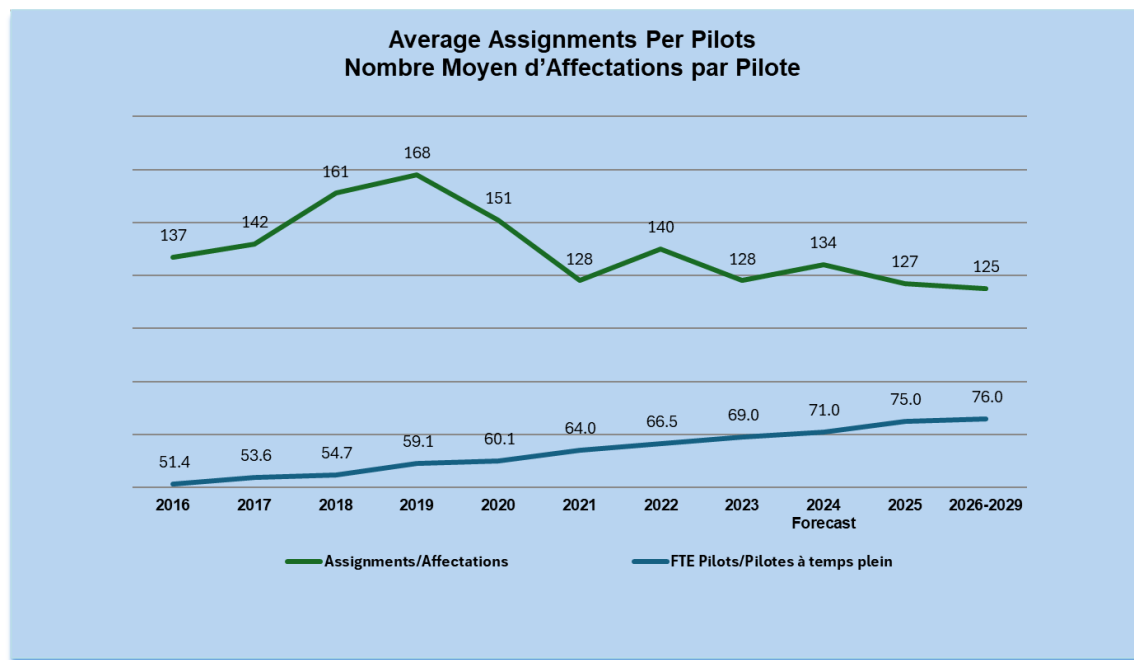
Capacité de pilotage

L'APGL prévoit 9 600 affectations en 2025, soit une augmentation de 2,1 % par rapport à 2024.

Au cours de la période de planification, l'APGL prévoit 9 400 affectations en 2026 puis une augmentation annuelle de 1 % par la suite. La capacité de prévoir avec précision le volume de trafic est cruciale puisque l'APGL joue un rôle important dans le transport des marchandises dans la région des Grands Lacs. 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 prévoir un nombre d'affectations semblable à celui de 2024.

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 de sécurité, de même qu'une augmentation des retards dus au manque de pilotes. Afin de maintenir le nombre approprié de pilotes pour répondre

à la demande et améliorer l'efficacité, l'objectif actuel est fixé à 110-120 affectations par pilote (voir la figure ci-après pour comparer avec les années précédentes). L'atteinte de cet objectif devrait atténuer les préoccupations de sécurité, réduire les retards et abaisser les coûts de pilotage, d'autant plus que cela ferait diminuer le nombre d'affectations en temps supplémentaire.



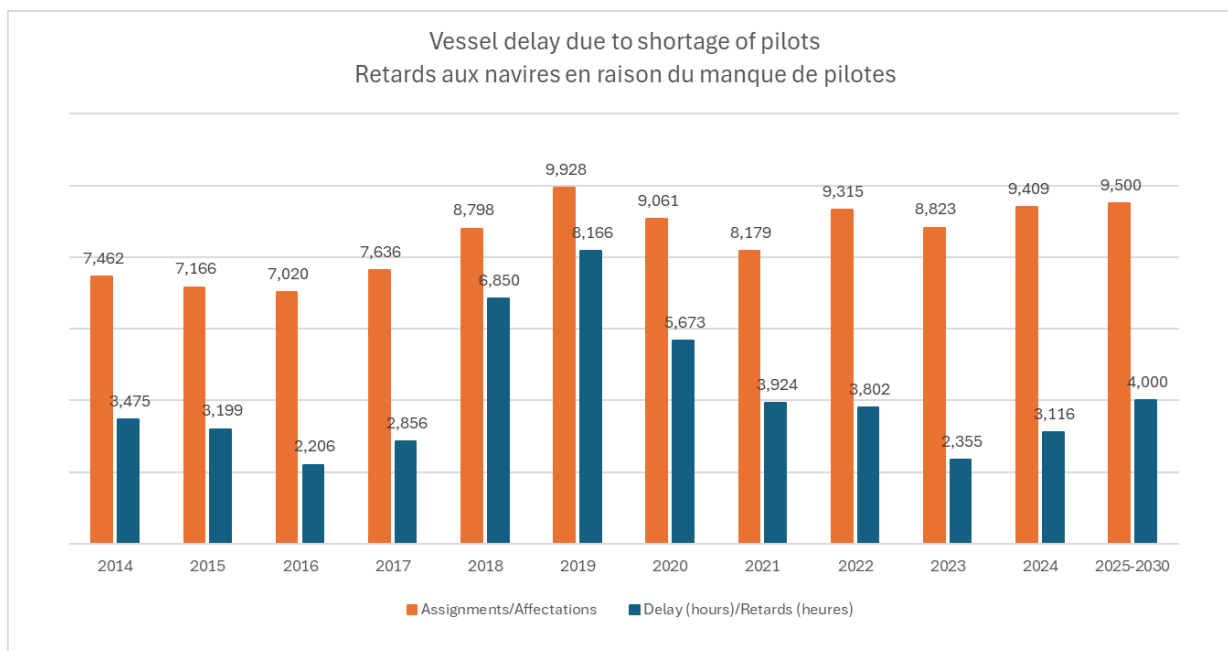
Comme l'illustre le graphique, l'APGL prévoit que le nombre de pilotes équivalent temps plein augmentera tout au long de la période de planification et entraînera une diminution des affectations par pilote, ce qui correspond à la cible.

L'APGL catégorise les retards dans la Voie maritime comme découlant de l'un ou l'autre des facteurs suivants :

- bris d'une infrastructure de la Voie maritime
- problème environnemental (lié au climat)
- problème de navire
- manque de pilotes

Les trois premières catégories ne sont pas sous le contrôle de l'APGL et ne sont pas non plus sa responsabilité. Il convient également de noter que l'APGL ne collecte pas l'information sur les retards causés par l'association de pilotage des États-Unis.

Sinon, les heures de retard sont colligées par l'APGL à partir du moment où elles commencent à s'accumuler. Le tableau suivant montre que les heures de retard en raison du manque de pilotes ont augmenté depuis 2013. C'est le nombre total de pilotes disponibles qui a la plus grande incidence sur ces heures de retard.



L'APGL prévoit que le nombre de retards causés par le manque de pilotes sera semblable à ce qui a été observé en 2024. L'organisation s'est fixé un objectif de 4 000 heures de retard ou moins en 2025. Avec un effectif de pilotes qui devrait s'accroître tout au long de la période de planification, on vise à réduire constamment le nombre d'heures de retard résultant d'un manque de pilotes.

Formation des pilotes

Formation annuelle

L'APGL exige de ses pilotes qu'ils suivent 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. On s'attend à ce que cela coûte environ 0,4 M\$ par année, y compris les salaires et les frais de déplacement des pilotes.

L'APGL offre 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 et les avantages sociaux, les frais de déplacement, le mentorat et l'évaluation. Le coût total de formation d'un apprenti s'élève à environ 35 000\$ par mois, ce qui comprend le salaire et les avantages sociaux. Selon la circonscription et son expérience de navigation dans la région des Grands Lacs, le temps de formation d'un apprenti varie comme suit :

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

Relations avec les intervenants

L'APGL est une société d'État qui jouit d'un quasi-monopole en ce qui a trait au pilotage dans ses circonscriptions. 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. Le gouvernement comprend bon nombre d'intervenants, dont le ministère des Transports et ses fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada, et des organismes centraux. L'industrie maritime, qui couvre tous les intérêts du transport maritime, est représentée par la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime. 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.

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 intervenants. Il n'est pas toujours facile d'établir un équilibre tout en respectant ses objectifs.

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 *Great Lakes 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 administrations 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 entend continuer d'adopter une approche proactive dans ses discussions avec les principaux intervenants et autres parties intéressées. Elle leur donne 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 de l'année, 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 facteurs pouvant avoir des incidences sur les services de pilotage.

En 2023, 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 2020. 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 ont lieu à l'occasion tout au long de l'année. 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.

Dans le cadre de son engagement à offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces 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 des États-Unis, les associations de pilotage américaines et Transports Canada. L'APGL 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.

Annexe M : Nombre de pilotes

Ensemble des circonscriptions						
	2025 Prévision	2026 Budget	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Pilotes						
Début de l'année	69,5	74,0	73,5	75,0	76,0	78,0
Nouveaux brevets délivrés	6,0	4,0	5,0	6,0	6,0	2,0
Nouveaux contrats	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0
Retraites/congédiements/transferts	(2,0)	(4,5)	(4,0)	(5,0)	(5,0)	0,0
Fin de l'année (requis)	74,0	73,5	75,0	76,0	78,0	80,0
	2025 Prévision	2026 Budget	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Apprentis-pilotes						
Début de l'année	3,0	4,0	7,0	6,0	4,0	4,0
Nouvelles embauches/transferts	4,0	7,0	4,0	4,0	5,0	1,0
Brevetés/congédiés	(3,0)	(4,0)	(5,0)	(6,0)	(5,0)	(3,0)
Fin de l'année (requis)	4,0	7,0	6,0	4,0	4,0	2,0