

Administration de pilotage des Grands Lacs



Sommaire du plan d'entreprise 2024 - 2028

Approuvé par le Conseil de l'Administration de pilotage des Grands Lacs

Canada

Table des matières

1. Sommaire	4
2. Vue d'ensemble	6
2.1 Mandat.....	6
2.2 Rôle d'intérêt public.....	6
2.3 Mission	7
2.4 Vision.....	7
2.5 Valeurs	7
2.6 Principales activités et programmes majeurs.....	7
2.7 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	16
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	22
5.1 Résultats financiers de 2022	22
5.2 Principales hypothèses pour 2023-2028.....	22
5.3 Sensibilité des projections au changement	24
5.4 Analyse de la dette.....	24
Annexes.....	25
Annexe A : Lettre de mandat fédéral.....	25
Annexe B : Structure de gouvernance	28
Annexe C : Rendement et engagement du DG en matière de résultats.....	31
Annexe D : Attestation du directeur des finances	39
Annexe E : États financiers et budgets.....	40
Annexe F : Plan d'emprunt.....	45
Annexe G : Cadre d'investissement	47
Annexe H : Risques et réponses aux risques.....	48
Annexe I : Respect des lois et politiques.....	57
Annexe J : Priorités et orientations gouvernementales.....	61
Annexe K : Contexte opérationnel.....	65
Annexe L : Nombre de pilotes.....	71

Sigles utilisés dans le présent document

AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada
APGL	Administration de pilotage des Grands Lacs
ARC	Agence du revenu du Canada
CPG	Certificat de placement garanti
DF	Directeur des finances
DG	Directeur général
GRE	Gestion du risque d'entreprise
GRP	Gestion des ressources à la passerelle
SIT	Système d'information sur le tirant d'eau
TI	Technologie de l'information

1. Sommaire

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) établit, exploite, entretient et administre un service de pilotage 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 sur son territoire et doit le faire sur une base 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 la navigation elle-même. L'APGL s'est constitué un dossier de sécurité exceptionnel tout en entretenant des relations et en maintenant une communication ouverte avec les intervenants, les clients et la communauté maritime.

L'APGL a beaucoup à considérer dans ses efforts pour remplir son mandat, y compris plusieurs enjeux et risques clés. Le présent plan comprend des descriptions détaillées de ces questions. Certains des enjeux les plus importants se divisent en trois catégories : l'environnement économique et commercial, les frais de déplacement des pilotes et les négociations collectives.

Environnement économique et commercial – Gestion de l'incertitude

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

- *Incertitude économique et de trafic* : L'économie canadienne est aux prises avec une confluence de défis, comme la hausse des taux d'intérêt, la montée de l'inflation, le ralentissement économique mondial et les troubles persistants en Europe et au Moyen-Orient. Ces pressions combinées sonnent l'alarme d'une récession imminente, qui pourrait nuire au trafic dans la région des Grands Lacs. La prévision du trafic sur les Grands Lacs a toujours été une tâche complexe, mais une récession (ou même un ralentissement économique général) exacerberait le problème. L'APGL demeurera vigilante dans la surveillance des tendances et adaptera ses pratiques et activités opérationnelles de manière à faire face à ces incertitudes.
- *Réforme de la réglementation* : Transports Canada est en train de mettre en place des réformes réglementaires qui devraient avoir une incidence notable en matière de responsabilités pour l'APGL. Cette dernière entend se tenir au courant de ces changements, évaluer leur incidence sur l'organisation (opérations, revenus, personnel, etc.) et réagir de façon appropriée. Il peut s'agir d'apporter des ajustements internes, ou de travailler avec Transports Canada afin de réduire au minimum les répercussions négatives et de maximiser les possibilités éventuelles.
- *Succession des postes de gestion clés* : L'APGL a connu et connaîtra des changements continus au niveau de la haute direction. Notamment, alors que l'organisation s'efforce de recruter un directeur général (DG) approprié, le président remplit temporairement ce rôle. On s'attend également à ce que le directeur aux opérations prenne sa retraite au cours des prochaines années. Pour assurer des opérations commerciales transparentes, l'APGL est déterminée à poursuivre ses efforts stratégiques de recrutement et d'intégration pour tous ces rôles clés.

Frais de déplacement des pilotes

En 2023, l'APGL a collaboré avec des experts en fiscalité de Deloitte LLP pour déterminer si diverses allocations versées aux pilotes devraient être considérées comme des avantages imposables. Jusqu'à présent, ces allocations n'étaient pas imposables.

En se fondant sur l'examen et les conseils de Deloitte, l'APGL a conclu que ces allocations sont en fait imposables en vertu des réglementations fiscales canadienne et québécoise, et elle révisé actuellement ses procédures pour se conformer à ces exigences fiscales. Ce scénario introduit un certain passif financier pour l'APGL. En s'attaquant à cette situation de manière proactive, l'organisation vise à minimiser les risques qui y sont associés.

Négociations collectives

Les quatre conventions collectives de l'APGL avec ses pilotes ont expiré en mars 2022. En juin 2022, elle a conclu une *Entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des conventions* avec la Guilde de la marine marchande du Canada (le syndicat qui représente les pilotes). Cette entente vise à assurer la continuité des services de pilotage en établissant un mécanisme convenu pour régler les différends pendant le processus de négociation collective, si les parties ne parviennent pas s'entendre. Les négociations entre l'APGL et la Guilde ont commencé à l'automne 2022.

En juin 2023, les conventions collectives des circonscriptions n^{os} 2 et 3 avait été ratifiées. L'APGL prévoit de négocier avec les trois groupes restants et espère obtenir des conditions similaires. Si elle n'est pas en mesure de conclure des ententes avec les autres groupes, l'APGL pourrait faire face à des problèmes pouvant mener à l'arbitrage. Cela pose non seulement le risque d'engager des coûts supplémentaires, mais peut également mettre à rude épreuve les relations avec les pilotes. De plus, il existe un risque financier en termes de limitation des coûts. Si l'APGL ne gère pas les coûts efficacement, elle pourrait faire face à des difficultés financières pendant les périodes de réduction du trafic.

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.

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

2.2 Rôle d'intérêt public

La prestation des services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient à la fois les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Des services de pilotage sécuritaire et fiables assurent le transport des biens et des personnes et engendre des avantages économiques pour le Canada. Des services responsables et efficaces 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

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.

2.4 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.

2.5 Valeurs

Excellence du service : L'APGL s'engage à être une organisation souple, qui offre des services sûrs et de haute qualité à ses intervenants.

Axé sur les solutions : L'APGL est une organisation collaborative et transparente, qui aborde rapidement les opportunités et les défis afin de créer de la valeur pour ses intervenants.

Prendre soin de notre personnel : L'APGL est diversifiée, inclusive et crée des opportunités de croissance professionnelle pour son personnel.

Prendre soin de l'environnement : L'APGL valorise et s'efforce d'être respectueuse de l'environnement.

2.6 Principales activités et programmes majeurs

L'activité principale de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers et canadiens assujettis au pilotage obligatoire dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert. Les services de pilotage sont dispensés principalement aux navires transocéaniques, également appelés navires étrangers. Ces navires représentent habituellement 80-85 % des affectations, les 15-20 % restants étant attribuées aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Voie maritime du Saint-Laurent) assure le service de la voie navigable de Montréal au milieu du lac Érié, qui n'est ouverte que pendant la saison de navigation, soit de la mi-mars à la fin décembre. Cet organisme est chargé de l'exploitation et de l'entretien de la Voie maritime – comme ses écluses, chenaux, ponts et installations connexes – afin d'assurer le passage sécuritaire et efficace des navires entre les Grands Lacs et l'océan Atlantique.

Au cours de cette période, l'APGL fournit des services de pilotage principalement aux navires transocéaniques. Toutefois, des navires canadiens naviguent également sur les Grands Lacs en dehors de la saison de navigation; les pilotes de l'APGL fournissent alors le service principalement aux navires-citernes car les autres navires canadiens sont habituellement pilotés par des titulaires d'un certificat de pilotage.

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin d’y introduire une exigence selon laquelle tous les officiers canadiens qui désirent exercer des fonctions de pilotage sur les Grands Lacs doivent détenir un certificat de pilotage valide délivré par l’APGL. Les officiers qui répondent à cette exigence sont appelés titulaires de certificat.

En juin 2021, dans le cadre des modifications à la *Loi sur le pilotage*, le gouvernement du Canada a commencé à introduire des changements au processus de délivrance, de suspension et d’annulation des certificats de pilotage. Pendant la transition, l’APGL a continué d’administrer un système de certificats de pilotage touchant quelque 250 titulaires. Le système a contribué à assurer que les navires canadiens assujettis au pilotage obligatoire étaient sous la conduite d’un titulaire de certificat valide lorsque les services d’un pilote externe n’avaient pas été demandés en vertu du *Règlement général sur le pilotage*.

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

2.7 Renseignements supplémentaires

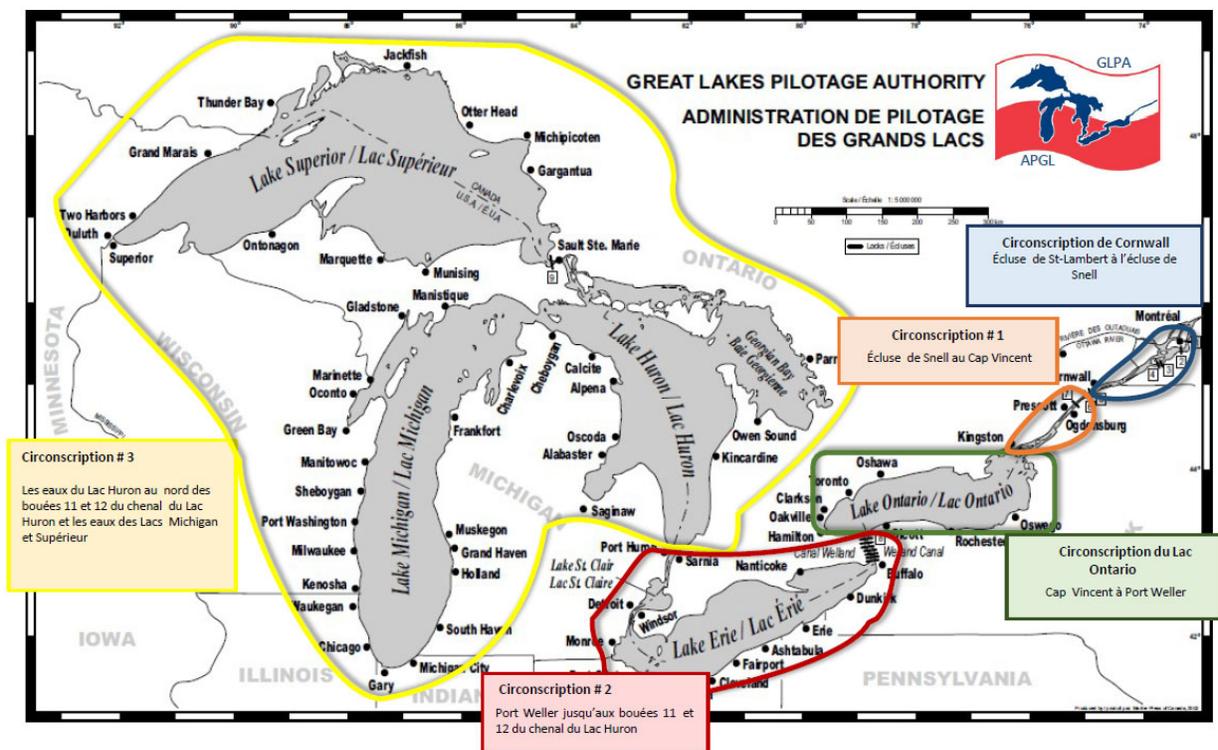
Des renseignements supplémentaires sur l'APGL sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.glp-aagl.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 internationale n° 2
- Circonscription internationale n° 3
- Lac Ontario
- Port de Churchill (Manitoba)



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 doit exercer ses activités à l'intérieur de la Voie maritime du Saint-Laurent, il est essentiel pour celle-ci de collaborer et de se coordonner avec d'autres organismes pour assurer que ses clients profitent de services de pilotage fiables, efficaces et rentables. Ces organismes comprennent :

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région;
- la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation;
- 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 breveté par les États-Unis.

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

3.1 Contexte interne

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

L'effectif prévu de l'APGL au 1^{er} janvier 2024 est présenté dans le tableau suivant.

Unité de négociation	Date d'expiration de la convention collective	Nombre d'employés
Pilotes		
Circonscription de Cornwall Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent	31 mars 2022	<ul style="list-style-type: none"> • 65 pilotes à temps plein • 5 apprentis-pilotes • 6 pilotes à temps partiel
Circonscription internationale n° 1 <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>	31 mars 2022	
Circonscription du lac Ontario <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>	31 mars 2022	
Circonscriptions internationales n ^{os} 2 et 3 <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>	31 mars 2027	
Répartiteurs et personnel administratif		
Répartiteurs et personnel administratif Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)	30 juin 2024	<ul style="list-style-type: none"> • 8 répartiteurs à temps plein • 2 répartiteurs à temps partiel • 3 employés administratifs à temps plein
Personnel de bureau		
Employés non syndiqués	S/O	<ul style="list-style-type: none"> • 3 cadres • 13 employés
TOTAL		105 employés

En mars 2022, les quatre conventions collectives de l'APGL avec les pilotes ont expiré. En réponse, cette dernière a entamé des négociations à l'automne 2022 avec la Guilde de la marine marchande du Canada, le syndicat qui représente les pilotes.

En juin 2022, l'APGL et la Guilde ont conclu une *Entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des conventions*. Cette entente vise à assurer la continuité des services de pilotage en établissant un mécanisme convenu pour régler les différends pendant le processus de négociation collective si les parties ne parviennent pas à s'entendre. L'une des quatre conventions collectives a été ratifiée en juin 2023. L'APGL s'est engagée à poursuivre les négociations avec les autres groupes. En septembre 2023, elle a ratifié la convention collective avec les répartiteurs et le personnel de bureau, qui était échue depuis juin 2022.

En ce qui concerne le personnel de direction, l'APGL est actuellement à la recherche d'un nouveau DG. Dans l'intervalle, le président du Conseil s'acquitte de ces responsabilités.

L'APGL doit maintenir un juste équilibre entre ses efforts de limitation des coûts, et des salaires raisonnables et concurrentiels si elle veut attirer et retenir des employés compétents, surtout chez les 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. 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. Malgré cette tendance, il est nécessaire d'augmenter le nombre de pilotes afin de répondre plus efficacement à la demande de trafic et de réduire les retards. Par conséquent, elle prévoit recruter et breveter un nombre important d'apprentis-pilotes au cours de la période de planification. De 2015 à 2023, 32 pilotes ont pris leur retraite et 45 apprentis-pilotes ont été embauchés. Au cours de la période de planification, on s'attend à ce que 17 autres pilotes prennent leur retraite, ce qui représente environ 22 % de l'effectif des pilotes de l'APGL (voir l'annexe L).

L'APGL a commandé en 2019 une étude axée sur le personnel de bureau dans le but d'optimiser sa structure organisationnelle. Une firme d'experts-conseils indépendante a conclu que la structure actuelle et les ressources limitées de l'APGL ne lui permettront peut-être pas de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. En réponse, l'APGL a intégré progressivement trois postes équivalents temps plein dans sa structure au cours de l'exercice 2020 à 2021, soit un directeur des ressources humaines, un superviseur de la répartition et un gestionnaire des finances. Un autre poste a été ajouté en 2023 (gestionnaire de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement), et un remplaçant a été embauché pour le directeur aux opérations, qui devrait prendre sa retraite au cours des prochaines années. Elle prévoit également d'intégrer un spécialiste des technologies de l'information (TI) au début de 2024.

Hormis les départs à la retraite, l'APGL connaît un faible taux de roulement; seulement quelques employés ont volontairement quitté l'organisation au cours des 25 dernières années.

Autonomie financière

Depuis 2003, l'APGL a travaillé avec diligence pour éliminer son déficit accumulé et a réalisé un excédent pour la première fois en 2021. Au terme de l'exercice 2022, elle affichait un surplus accumulé de 7,2 M\$. Pour ce qui est de l'avenir, son principal objectif financier est de générer systématiquement un excédent annuel suffisant pour assurer une réserve raisonnable qui

pourrait lui permettre de poursuivre ses activités dans des situations imprévisibles ou des réductions importantes du trafic. Pour atteindre cet objectif, l'APGL formule des stratégies annuelles de redevances de pilotage conçues pour couvrir les dépenses d'exploitation tout en contenant les coûts de pilotage.

De plus, 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'entreprise. 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

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

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

L'APGL prévoit une diminution de 11 % des affectations en 2023 par rapport à 2022, puis le nombre d'affectations devrait rester le même tout au long de la période de planification. Elle continuera d'embaucher des pilotes pour remplacer ceux qui prévoient prendre leur retraite et pour en augmenter le nombre total, afin de garantir qu'un nombre suffisant est disponible pour desservir le trafic.

Nombre de pilotes embauchés	2021: 5
	2022: 5
	2023: 5

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

Technologie

Au cours de la période de planification, l'APGL continuera de chercher des technologies pour améliorer ses capacités. Elle recrutera un expert en TI pour superviser l'examen de ses systèmes existants et élaborer un plan pour les mettre à jour. En plus de ce nouvel expert interne, elle continuera de travailler avec un consultant externe en TI pour mettre à jour les mesures de cybersécurité, notamment la surveillance des menaces potentielles, la prévention de l'hameçonnage, la formation de sensibilisation à la cybersécurité, la simulation d'hameçonnage et les rapports sur le Web clandestin. Les améliorations en matière de cybersécurité se poursuivront tout au long de la période de planification.

3.2 Contexte commercial externe

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

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

Sécurité du personnel et continuité des activités dans le contexte de la COVID-19

Bien que les perturbations initiales découlant de la pandémie de COVID-19 aient diminué, l'APGL continue de travailler avec les agences du gouvernement fédéral, les organismes partenaires et les intervenants de l'industrie pour assurer l'efficacité opérationnelle et protéger la santé des employés et des membres d'équipage en minimisant le risque de transmission du virus. Grâce à des collaborations continues avec l'Agence des services frontaliers du Canada, Transports Canada et d'autres partenaires logistiques, l'APGL offre des processus de pilotage simplifiés, qui reflètent les leçons et les adaptations développées pendant la pandémie.

Les répartiteurs de l'APGL, qui sont l'épine dorsale de sa coordination quotidienne, travaillent sans problème à partir du bureau. En ce qui concerne les autres employés de bureau, un modèle de travail équilibré et hybride est maintenant en place, reflétant à la fois les exigences opérationnelles et les préférences personnelles. L'organisation surveille continuellement le paysage sanitaire mondial et local et est prête à s'adapter au besoin pour assurer la sécurité et l'efficacité continues de ses opérations.

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 de la rétroaction qu'elle reçoit des intervenants de l'industrie.

Malheureusement, les contrats de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés longtemps à l'avance, ce qui limite la capacité de l'APGL à prévoir les besoins pour les années à venir. La gestion efficace de l'effectif de pilotes dans la région des Grands Lacs est partiellement dépendante d'information fiable, exacte et reçue en temps opportun de la part des usagers. Le nombre de pilotes et les redevances appropriées sont dictés par le trafic prévu au budget; ces deux éléments sont critiques pour l'autonomie financière de l'APGL car les salaires des pilotes sont essentiellement fixes. Comme le montre le tableau suivant, des écarts importants entre le nombre réel et le nombre prévu d'affectations sont survenus depuis dix ans.

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Nombre réel d'affectations*	9 315	8 179	9 061	9 928	8 798	7 636	7 020	7 166	7 462	6 403
Nombre prévu d'affectations*	9 616	9 105	8 084	8 076	7 700	7 067	6 700	6 531	6 100	6 100
Écart	3,1%	10,2%	12,1%	22,9%	14,3%	8,1%	4,8%	9,7%	22,3%	5,0%

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

En juillet 2023, en raison d'une réduction du trafic, on a observé une diminution de 18 % des affectations par rapport à la même période en 2022. Alors que les affectations pour les navires canadiens ont augmenté de 3 %, celles pour les navires étrangers ont diminué de 23 %. À la fin de juillet 2023, la répartition des affectations de pilotage par type de navire était la suivante :

- vraquiers : 37 %
- pétroliers : 31 %
- navires de marchandises diverses : 19 %
- navires de croisière : 8 %
- autres : 5 %

Compte tenu de la diminution du trafic observée cette année et des incertitudes qui prévalent dans l'économie mondiale et qui peuvent affecter l'organisation, l'APGL prévoit 8 331 affectations (à l'exclusion des travaux d'hiver) en 2023. Ce nombre représente une diminution de 11 % par rapport à l'année précédente. On prévoit le même nombre d'affectations (8 331) en 2024, excluant toujours les travaux d'hiver.

Relations avec les intervenants de l'industrie

L'APGL priorise et valorise ses relations avec ses clients et les intervenants de l'industrie. L'engagement de l'organisation à comprendre leurs besoins et à y répondre se reflète dans ses interactions constantes avec eux. En 2021, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle; dans l'ensemble, le degré de satisfaction est demeuré favorable mais a légèrement diminué par rapport au sondage mené en 2015. Les résultats du sondage ont été communiqués à l'industrie. Les clients ont exprimé leur plus grande satisfaction à l'égard du processus de facturation, du site Web convivial et de l'interaction avec les pilotes et les répartiteurs. Ils ont toutefois soulevé des préoccupations à propos du manque de disponibilité des pilotes et du caractère injuste et déraisonnable des redevances de pilotage. En réponse à ces préoccupations, l'APGL a élaboré des plans d'action et travaille à leur mise en œuvre.

Pour favoriser un dialogue ouvert et entretenir de bonnes relations, l'APGL a également institué des réunions régulières de relations avec la clientèle. Notamment, avant de finaliser les redevances de pilotage, l'organisation utilise ces réunions pour solliciter activement les commentaires des clients. Reconnaissant l'importance d'une rétroaction continue, l'APGL prévoit mener un autre sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2023. Cela donnera à l'organisation une occasion inestimable d'évaluer son rendement et de cerner les points à améliorer. L'APGL prévoit mener de tels sondages tous les trois ans afin de rester alignée sur l'évolution des besoins et des attentes de ses intervenants.

Refonte de la Loi sur le pilotage

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

- Restructuration de la loi et introduction des dispositions sur le travail et la gouvernance (décret n° 1, août 2019);
- Supervision et application (décret n° 2, mars 2019);
- Redevances de pilotage (décret n° 3, juin 2020);
- Règlement et opérations (décret n° 4, juin 2021).

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

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

En collaboration avec les intervenants et les clients, l'APGL travaille maintenant avec Transports Canada à l'élaboration d'un programme national de certificats de pilotage. Le programme de certificats actuel de l'APGL fonctionne bien et joue un rôle important dans le maintien des normes de sécurité les plus élevées dans la région des Grands Lacs.

Transports Canada va de l'avant avec l'obligation pour les Administrations de pilotage de 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, veillera à l'élaboration et la gestion de ce système. Les paramètres finaux du programme devraient être publiés en 2024.

Enjeux liés aux changements climatiques

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

L'APGL et ses pilotes fournissent une expertise précieuse à la Voie maritime du Saint-Laurent et à la Commission mixte internationale dans leur suivi de la situation des niveaux d'eau.

Mettre la technologie au service d'un plus grand nombre de navires

Les clients étrangers ont davantage utilisé le Système d'information sur le tirant d'eau (SIT). Le SIT fournit de l'information en temps réel sur le tirant d'eau des navires qui transitent par les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint-Laurent. Le tirant d'eau d'un navire fait référence à la profondeur d'eau dont il a besoin pour naviguer en toute sécurité. Le système fournit aux navigateurs des renseignements exacts et opportuns sur le dégagement sous la quille, ce qui leur permet d'utiliser le plus efficacement possible la profondeur d'eau disponible. Il tire parti de la bathymétrie (topographie détaillée du fond marin) à haute résolution, des mesures réelles du niveau d'eau et des données sur la dynamique des navires pour prévoir les conditions sous la quille devant un navire en mouvement. Son élaboration visait à répondre au besoin d'informations précises qui pourraient aider à maximiser le poids de cargaison tout en assurant la sécurité en maintenant un dégagement adéquat du fond marin. Les pilotes de l'APGL ont été étroitement associés aux essais qui ont facilité l'adoption de cette technologie.

Tout au long de la période de planification, l'APGL collaborera avec les intervenants et les clients afin d'explorer et de développer de nouvelles approches axées sur la technologie pour coordonner les services de pilotage, dans le but d'obtenir une exploitation plus efficace et efficace.

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

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

Le transport efficace et sécuritaire par navires 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 de façon sécuritaire et efficace au transport des marchandises et des personnes tout en veillant à la protection de l'environnement. Le pilotage joue un rôle de premier plan en assurant qu'il ne se produit pas de désastre environnemental provenant des navires dans les eaux canadiennes. Les services de pilotage de l'APGL bénéficient aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie touristique dynamique, et l'infrastructure locale.

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

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

Dans le rapport d'examen spécial effectué en 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a relevé des lacunes importantes dans la surveillance par le Conseil et dans la nomination des administrateurs, ainsi que dans le processus de contrôle des passages de navires canadiens.

Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont donné suite à celles-ci, sauf une, soit celle concernant la nécessité d'effectuer un examen des zones de pilotage obligatoire. L'examen est reporté étant donné que la responsabilité d'établir les zones de pilotage obligatoire a été transférée de l'APGL au ministre des Transports en application de l'alinéa 52 f) de la *Loi sur le pilotage*.

Le BVG effectue également un audit annuel des états financiers de l'APGL. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et s'assure que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X (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 2022 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 plan d'audit axé sur les risques, elle a effectué un examen de ses procédures et activités de planification des ressources humaines en ce qui concerne la gestion de la capacité de pilotage. L'examen était axé sur la planification de l'effectif, les activités de recrutement, les procédures et le processus d'intégration. Les résultats ont été présentés au Conseil en août 2023, y compris des recommandations visant à créer un plan de ressources humaines pour les pilotes maritimes, avec des mesures à mettre en œuvre d'ici décembre 2023. Un résultat immédiat de cette initiative est une augmentation du nombre d'activités de recrutement menées par l'APGL.

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

4.1 Objectifs stratégiques

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

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

4.2 Objectifs et activités

Conformément à son plan stratégique, l'APGL a recensé quatre objectifs principaux et des activités correspondantes 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 secteur maritime. Pour ce faire, elle entend poursuivre ses efforts pour établir des partenariats avec les établissements de formation et les intervenants de l'industrie afin d'attirer de nouveaux talents. Elle créera ainsi un bassin de talents durable pour les rôles clés, notamment ceux de pilotes, de répartiteurs, de dirigeants et des principaux postes administratifs.

Cet objectif suppose également de s'efforcer d'en arriver à un engagement du personnel et une culture organisationnelle positive. L'APGL 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 les différentes phases de son plan visant ses futurs systèmes informatiques et réduire les risques sans cesse croissants à la cybersécurité;
- Envisager le rapatriement des fonctions de répartition dans la circonscription internationale n° 3 présentement assurées par les pilotes des États-Unis;
- Recruter du personnel additionnel afin de pourvoir les postes supplémentaires dans le cadre de l'initiative d'optimisation organisationnelle de même que les postes clés de direction;
- Continuer d'élaborer des plans de relève de la direction;
- Continuer de travailler en partenariat avec les syndicats de pilotes pour régler les enjeux opérationnels;

- Tirer parti des leçons apprises pendant la pandémie de COVID-19 pour améliorer la sécurité des employés à l'avenir.

Après avoir mené le sondage sur l'engagement des employés de 2020 et mis en œuvre les plans d'action pour combler les lacunes, l'APGL s'apprête à mener en 2024 un autre sondage sur la mobilisation des employés afin d'évaluer davantage 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 à rechercher l'amélioration du service à la clientèle et travaillera 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 en assurant 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 d'autres Administrations de pilotage et Transports Canada au cours de la période de planification pour s'assurer que le secteur peut faire une transition harmonieuse vers le nouvel environnement réglementaire et de certification.

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

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 plusieurs activités clés au cours de la période de planification, notamment :

- Mettre à jour la politique et la stratégie de réserve de l'APGL pour assurer que les ressources sont gérées de manière à soutenir l'autonomie financière et à assurer la résilience financière;

- Élaborer et la mettre en œuvre un plan directeur d’habilitation des services de TI et numériques qui aidera l’organisation à continuer d’offrir les meilleurs services de pilotage et fonctions opérationnelles;
- Accroître les fonctions, systèmes et processus d’intelligence d’affaires de façon à combler les lacunes et gérer les tendances et les besoins du secteur dans la région des Grands Lacs.

Approfondir les relations et l’engagement avec l’industrie

Conformément à ses efforts continus de collaboration au sein du secteur maritime, l’APGL est déterminée à approfondir et à maintenir des relations avec les intervenants, afin de renforcer continuellement l’excellence du service et sa réputation organisationnelle.

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

- Appuyer le cadre de réforme de la *Loi sur le pilotage* de même que le cadre réglementaire national de pilotage maritime;
 - se conformer à la transition des fonctions réglementaires vers Transports Canada,
 - élaborer le système de gestion intégré de l’APGL;
- Poursuivre la mise en œuvre des outils de relations avec les clients, y compris un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2023-2024 (voir l’annexe C pour la liste complète des indicateurs de rendement et des résultats attendus).

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. Par suite de la récente mise à jour de ses risques et mesures d’atténuation, l’APGL estime que de façon générale ses risques sont bien gérés.

Au cours de cette période de planification, l’APGL surveillera les principaux secteurs de risque suivants.

Planification de la relève à la direction

L’APGL a connu et continuera de connaître des changements au niveau de la haute direction. Cela présente des risques organisationnels inhérents. Le recrutement d’un DG est un changement clé et nécessaire. Jusqu’à ce qu’un DG permanent soit intégré, le président agira à ce titre par intérim. De plus, compte tenu de la retraite imminente du directeur aux opérations (après plus de deux décennies à l’APGL), un remplaçant a été recruté dans le cadre de la planification de la relève.

Afin d’atténuer ces risques et d’assurer la continuité et l’efficacité de ses opérations, l’APGL est profondément engagée dans le recrutement stratégique, l’intégration efficace et la formation complète pour ces rôles de direction essentiels.

Frais de déplacement des pilotes

Suivant une analyse approfondie des indemnités de déplacement des pilotes versées en vertu des conventions collectives et sur les conseils de son consultant en fiscalité (Deloitte LLP), l'APGL a déterminé que ces indemnités sont imposables en vertu des lois sur la fiscalité du Canada et du Québec. En réponse, elle réaligne ses processus de manière à se conformer à ces exigences et corrige les feuillets T4 et les Relevés 1 rétroactivement à 2019.

En 2023, l'APGL a fait parvenir à ses pilotes des feuillets de renseignements fiscaux révisés, plus précisément les Relevés 1 et les feuillets T4 pour les années 2019 à 2022. Par conséquent, on s'attend à ce que Revenu Québec et l'Agence du revenu du Canada (ARC) émettent des avis de cotisation révisés aux pilotes touchés. Les pilotes seront ensuite responsables de régler leur impôt réévalué avec les organismes respectifs. À titre de compensation, l'APGL a l'intention de rembourser ces montants aux pilotes.

Les fiscalistes ont prévu que le montant requis serait d'environ quatre millions de dollars, incluant l'impôt et les intérêts. L'objectif de l'APGL avec ce geste est de maintenir des relations de travail positives et d'assurer la continuité des services. Toutefois, le montant compensatoire sera reconnu à titre d'avantage imposable en 2023, l'impôt qui en découlera étant assumé par les pilotes. Cette obligation financière nécessitera un prélèvement dans les réserves financières de l'APGL, ce qui démontre davantage l'ampleur du risque.

Négociations collectives

Les quatre conventions collectives de l'APGL avec ses pilotes ont expiré en mars 2022. Pour pallier ce problème, l'APGL a conclu en juin 2022 une *Entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des conventions* avec la Guilde de la marine marchande du Canada (le syndicat qui représente les pilotes). Cette mesure proactive vise à assurer la continuité des services de pilotage en établissant un cadre bien défini pour le règlement des différends pendant le processus de négociation collective. Les négociations entre l'APGL et la Guilde ont commencé à l'automne 2022. En juin 2023, une convention collective a été ratifiée pour une des quatre circonscriptions. L'APGL demeure activement engagée dans les négociations pour les circonscriptions restantes. Un risque futur est la possibilité d'arbitrage si les négociations avec l'un ou l'autre des autres groupes ne permettent pas d'en arriver à une entente.

5. Aperçu de la situation financière

5.1 Résultats financiers de 2022

En 2022 :

- L'APGL a enregistré des revenus de 46,0 M\$, une augmentation de 1,0 M\$ par rapport à 2021. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse de 14 % du trafic.
- L'APGL a enregistré des dépenses de 43,8 M\$, une augmentation de 6,7 M\$ par rapport à 2021. La plupart de ces dépenses étaient liées aux salaires, avantages sociaux et frais de déplacement des pilotes, ainsi qu'aux services de bateaux-pilotes, comme d'habitude. Toutes ces dépenses étaient directement associées à la prestation des services aux navires et donc sujettes à augmenter avec la hausse du nombre d'affectations.

Après avoir tenu compte des variations des revenus et des dépenses, l'APGL a enregistré un excédent d'exploitation de 2,2 M\$ en 2022, ce qui portait l'excédent accumulé à 7,2 M\$.

L'objectif financier 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 2028.

Cette réserve servira à investir dans de nouveaux biens afin de remplacer ceux qui approchent de la fin de leur 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 maritime, ce qui permettra à l'APGL de maintenir son standard de service élevé. Enfin, une partie de la réserve sera affectée au financement d'initiatives 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 essentiels.

5.2 Principales hypothèses pour 2023-2028

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

Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions tenues avec les intervenants de l'industrie et la baisse observée du trafic, l'APGL prévoit 8 331 affectations de pilotage au cours de la saison de navigation 2023 (sans compter le travail d'hiver). Cela signifie une réduction de 11 % par rapport à 2022. Pour 2024, elle prévoit le même nombre d'affectations (8 331) puis des chiffres semblables pendant le reste de la période de planification. Cependant, vu les difficultés inhérentes en matière de prévisions énoncés précédemment, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

Redevances de pilotage

Les revenus de l'APGL proviennent principalement des redevances de pilotage. Pour 2024, elle prévoit une augmentation de 4,5 % de ces redevances, suivie d'augmentations annuelles de 2,5 % de 2025 à 2028.

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.

Frais de déplacement des pilotes

À la suite de ses consultations avec Deloitte LLP, l'APGL a déterminé que les indemnités de déplacement des pilotes prévues par les conventions collectives sont des avantages imposables. L'ARC et Revenu Québec classent les déplacements entre une résidence et un lieu de travail régulier comme personnels. Étant donné que les navires sont considérés comme le lieu d'affaires de l'employeur par l'ARC, les déplacements d'un pilote entre sa résidence et le navire ou le port où il est accosté sont considérés comme personnels.

À compter de 2023, toutes les allocations prévues dans la convention collective, y compris les indemnités de déplacement, seront assujetties à des retenues à la source.

En 2023, l'APGL a émis des feuillets de renseignements fiscaux révisés pour les années 2019 à 2022. À la suite de cette distribution, il se peut que les pilotes reçoivent des nouveaux avis de cotisation de la part des organismes fiscaux. Pour remédier à ce problème, l'APGL prévoit couvrir les montants réévalués (un total d'environ 4 M\$, y compris les impôts et les intérêts prévus). Cependant, cette indemnisation sera considérée comme un avantage imposable pour 2023 et les pilotes seront responsables de toute obligation fiscale ultérieure.

Effectif et augmentations salariales

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

Les hypothèses salariales pour les négociations à venir avec les syndicats pour les employés syndiqués sont les suivantes :

Groupe	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pilotes	41,0 %	0,0 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	2,0 %	2,0 %
AFPC	7,5 %	7,6 %	4,0 %	3,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Non syndiqués	2,5 %	2,5 %	4,0 %	3,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %

Afin d'harmoniser les salaires des pilotes avec les conditions du marché et de maintenir la compétitivité de l'APGL, les salaires des pilotes ont été augmentés. Ce rajustement permet non seulement de s'assurer que l'APGL demeure attrayante pour les pilotes actuels et potentiels, mais aussi de s'adapter aux complexités entourant la rémunération variable, qui comprend des composantes comme la rémunération de productivité et des heures supplémentaires. Selon la convention collective, les paiements de productivité entrent en vigueur lorsque le nombre

d'affectations dépasse des seuils prédéfinis. De plus, l'APGL a procédé à une légère réduction du taux des heures supplémentaires tout en augmentant les primes de productivité, favorisant ainsi un cadre opérationnel plus efficace. Au cours de la période de cinq ans de la convention collective, ces rajustements devraient entraîner une augmentation cumulative de la rémunération d'environ 17,7 %.

5.3 Sensibilité des projections au changement

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

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

Variation du nombre d'affectations	Variation des revenus de pilotage	Variation des coûts d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
Réduction de 15 % du trafic	(6,2 M\$)	(0,4 M\$)	(5,8 M\$)
Augmentation de 15 % du trafic	6,2 M\$	2,4 M\$	3,8 M\$

5.4 Analyse de la dette

Il n'existe pas de dette à long terme autre que le contrat de location du siège social et les avantages sociaux 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 Alghabra, ministre des Transports, adressée au président du Conseil le 6 septembre 2022.



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

Capitaine Pound,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

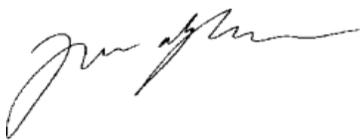
En ce qui a trait aux priorités du gouvernement énoncées dans la présente lettre, je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme soient clairement énoncés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès vers ces objectifs soient décrits dans vos rapports annuels subséquents. Dans la mesure où cela est du ressort de l'APGL, je vous demande aussi de veiller à ce que les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment tôt, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps opportun.

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

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

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

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



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. Il y a eu dix réunions et une session prioritaire du Conseil en 2022, ainsi que huit réunions de comités, avec un taux de participation de 92 %. En 2023, il y aura huit réunions du Conseil, une séance de planification stratégique et huit réunions de comités.

Le tableau qui suit présente la composition du Conseil au 9 octobre 2023 :

Administrateur	Date d'expiration du mandat	Durée du service	Endroit	Membre du comité
James Pound, président	12-2025	8 ans	St. Catharines (Ontario)	D'office, CA et CG
Julie Mills, vice-présidente	06-2026	5 ans	Ottawa (Ontario)	CA
Vered Kaminker	06-2026	5 ans	Toronto (Ontario)	CA
David Souliere	07-2024	2 ans	Peterborough (Ontario)	CG
John St-Marseille	06-2025	1 an	Cornwall (Ontario)	CA
Oksana Exell	06-2025	1 an	Hudson (Québec)	CG

CG = Comité de gouvernance et des ressources humaines; CA = Comité d'audit.

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 corporation, 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 en exploitant un service de pilotage rentable.

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour le Conseil en 2023 se chiffre à 0,1 M\$.

Comités

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

Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou les règlements administratifs de l'APGL. Il est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2022, avec un taux de présence de 88 %, et quatre réunions sont prévues en 2023.

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 directeur général, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des politiques et règlements administratifs de l'APGL. Le comité est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2022, avec un taux de présence de 88 %, et quatre réunions sont prévues en 2023.

Compte-rendu

Les dirigeants de l'APGL sont le DG et le 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.

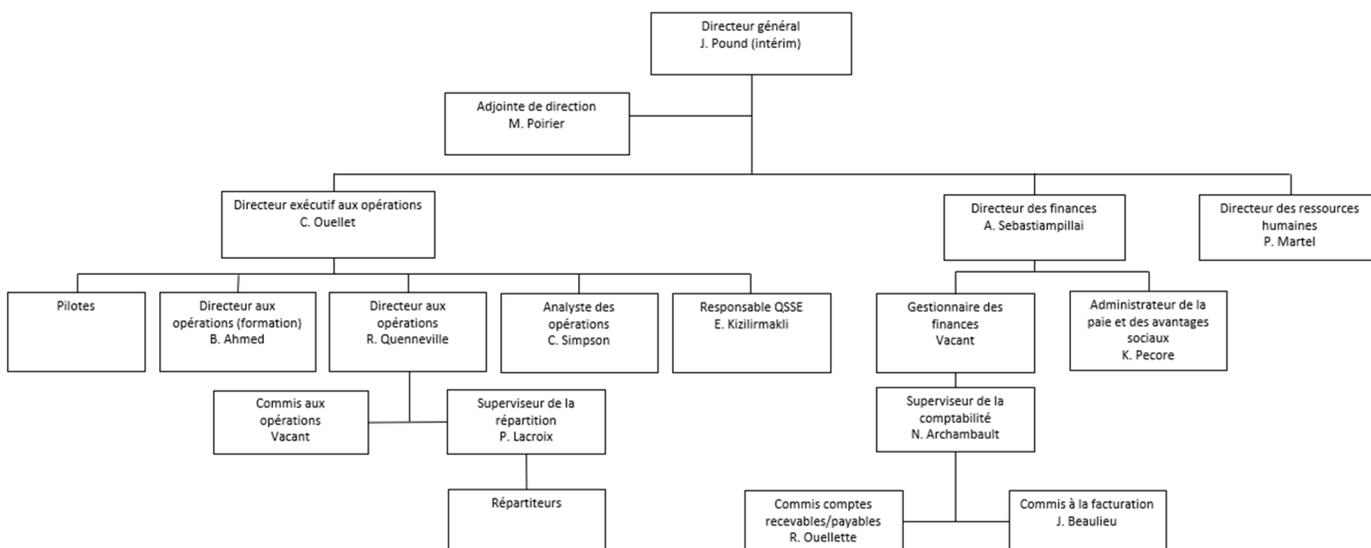
L'APGL rend compte au ministre des Transports par l'entremise de son rapport annuel, qui comprend le rapport du Bureau du vérificateur général, tel qu'il est exigé par le paragraphe 150(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'APGL a tenu sa [réunion publique annuelle](#) virtuellement le 20 juin 2023.

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 2023 est présenté ci-dessous.



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

Nom	Titre
James Pound	Directeur général par intérim
Antony Sebastiampillai	Directeur des finances
Capitaine Christian Ouellet	Directeur exécutif aux opérations

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction clés en 2023 totalise 0,7 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 DU RENDEMENT STRATÉGIQUE		2022 Réels	2023 Prévision	2024 Objectif
1 - SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION				
1	% d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	99,9 %
2 - FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE				
2	Nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes	3 802	3 800	5 000
3 - AUTONOMIE FINANCIÈRE				
3-1	Bénéfice net (en millions)	2,2 \$	(6,4 \$)	1,2 \$
3-2	Excédent ou déficit accumulé (en millions)	7,2 \$	0,8 \$	2,5 \$
INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL		2022 Réels	2023 Prévision	2024 Objectif
1 - SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION				
1-1	Nombre de pilotes non conformes en matière de formation quinquennale obligatoire	3*	0	0
1-2	Nombre de transits de navires canadiens vérifiés	1 467	1 334	1 334
1-3	Surveillance des titulaires de certificat – à jour	Oui	Oui	Oui
2 - FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE				
2-1	Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés	5	5	5
2-2	Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	3	5	5
3 - AUTONOMIE FINANCIÈRE				
3-1	Coût par affectation	4 662 \$	5 870 \$	5 115 \$
3-2	Limitation des coûts administratifs – % du coût total	6,6 %	7,7 %	8,1 %
4 - BONNES RELATIONS DE TRAVAIL				
4-1	Nombre de griefs	0	3	0
4-2	Nombre moyen de journées de maladie	5,1	5,1	5,1
5 - EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE				
5-1	Nombre d'intrusions physiques par des personnes non autorisées	0	0	0
5-2	Nombre de cyber intrusions par des personnes non autorisées	0	0	0
5-3	Nombre de plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>	0	0	0
5-4	Nombre de plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	0	0	0
5-5	Conformité au délai de réponse aux demandes d'accès à l'information	100 %	100 %	100 %
5-6	Conformité au délai de réponse aux lanceurs d'alerte	100 %	100 %	100 %
5-7	Résolution appropriée et en temps 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	0	0	0

* En raison de la COVID-19.



Objectif atteint



Objectif non atteint

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. À l'inverse, un incident mineur comprend tous les autres événements surveillés par l'APGL qui ne répondent pas aux critères d'un incident majeur.

Stratégies pour atteindre l'objectif

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

À chaque évaluation d'un pilote, l'APGL poursuit son processus d'évaluation et 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 seul des personnes qualifiées exercent des fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'APGL de détecter les aspects qui pourraient être élaborés et améliorés dans la prestation des services.

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	Conformité de 100 % aux 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 dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter la disponibilité	Réduire à moins de 5 000 le nombre d'heures de retard aux navires	Les données sont disponibles mensuellement
Recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande du trafic et réduire le nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus	5 apprentis-pilotes brevetés en 2022 et 4 prévus en 2023	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Maintenir l'excédent en 2023 et générer un modeste excédent en 2024 afin d'atteindre les objectifs de réserve au cours de la période de planification	Excédent de 0,8 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
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 de systèmes informatiques	Réalisation de l'évaluation et mise en œuvre complète 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 2021	Poursuivre la mise en œuvre des plans d'action à la suite du sondage de 2021 Effectuer un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2023-2024	Mise en œuvre des plans d'action Réalisation d'un sondage montrant une amélioration de 10 % du taux de satisfaction 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 2024	Obtenir une amélioration de 10 % par rapport aux résultats de 2020	Sondage sur l'engagement du personnel réalisé par un tiers

Évaluations du rendement à moyen terme

Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données 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	Conformité de 100 % aux 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 dû au 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 pilote	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Continuer de maintenir la réserve financière pour permettre de composer avec les imprévus	Excédents annuels de 0,7 M\$ à 1,0 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

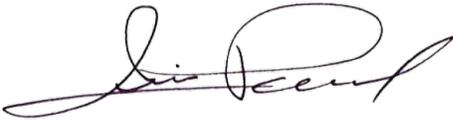
Évaluations du rendement à moyen terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Réaliser l'état futur de la technologie de l'information de l'APGL	Transition complète vers l'état futur recommandé	Systèmes mis à jour de manière à assurer la prestation 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 15 %	Sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé par un tiers
Être considéré comme un employeur de choix	Sondages sur l'engagement du personnel et amélioration des résultats par rapport aux résultats précédents	Obtenir un résultat montrant une amélioration de 15 % par rapport au résultat précédent	Sondage sur l'engagement 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	Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale
Maintenir un nombre raisonnable de retards aux navires dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes de manière à 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 composer avec les 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 Plan de continuité des activités de l'APGL, de façon à éviter les interruptions de service	Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie
S'associer à des intervenants clés 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 tierces et internes

Déclaration du directeur général

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



James Pound, DG par intérim et président
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 25 octobre 2023

Annexe D : Attestation du directeur des finances

En ma qualité de directeur des finances de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets 2024-2028 ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

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



Antony Sebastiampillai, DF
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 25 octobre 2023

Annexe E : États financiers et budgets

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

État des résultats et du résultat étendu

(en milliers)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévu	Budgeté	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits							
Redevances de pilotage	45,538	42,039	43,911	45,007	46,134	47,287	48,469
Produits de bateaux-pilotes	217	202	210	217	224	231	238
Intérêts et autres produits	213	869	908	931	954	978	1,002
Total des produits	45,968	43,111	45,029	46,154	47,311	48,496	49,710
Charges							
Salaires et avantages sociaux des pilotes	31,544	31,241	29,593	29,771	30,190	31,411	33,119
Transport et déplacements	3,548	8,037	3,829	3,922	4,018	4,117	4,218
Services de bateaux-pilotes	2,441	2,683	2,785	2,897	3,013	3,133	3,258
Salaires et avantages sociaux - personnel opérationnel	1,868	2,267	2,427	2,500	2,550	2,601	2,653
Salaires et avantages sociaux - personnel administratif	1,562	1,703	1,827	1,882	1,919	1,958	1,997
Services professionnels	686	1,584	1,086	737	739	741	743
Frais de formation et de recrutement des pilotes	433	297	303	309	316	322	328
Services de transfert de pilotes	329	317	330	336	343	350	357
Frais administratifs de Transports Canada	317	158	161	164	168	171	175
Amortissement	300	285	363	413	464	612	628
Services publics, fournitures et approvisionnements	220	273	278	284	289	295	301
Achat de services de répartition	183	212	220	229	238	248	257
Communications	126	161	164	167	171	174	177
Ordinateurs portables et logiciels de navigation	116	112	114	116	118	121	123
Réparations et entretien	70	137	140	143	146	149	152
Amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation	64	64	60	60	60	60	60
Intérêt sur l'obligation locative	25	24	29	27	25	23	23
Frais d'intérêts et bancaires	19	44	43	43	44	44	45
Locations	17	15	16	16	16	17	17
Total des charges	43,869	49,616	43,768	44,017	44,827	46,546	48,632
Résultat net de l'exercice	2,099	(6,505)	1,261	2,137	2,484	1,950	1,078
Gains (perte) actuariels	106	110	0	0	0	0	0
Résultat global de l'exercice	2,204	(6,395)	1,261	2,137	2,484	1,950	1,078

État de variation des capitaux propres

(en milliers)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévu	Budgeté	Plan	Plan	Plan	Plan
Surplus (déficit) accumulé au début de l'exercice	5 025	7 229	834	2 095	4 232	6 716	8 666
Résultat net de l'exercice	2 099	(6 505)	1 261	2 137	2 484	1 950	1 078
Autres éléments du résultat global	106	110	0	0	0	0	0
Surplus accumulé à la fin de l'exercice	7 229	834	2 095	4 232	6 716	8 666	9 744

État de la situation financière

(en milliers)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévu	Budgeté	Plan	Plan	Plan	Plan
ACTIF							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19,130	16,245	9,923	11,643	13,660	15,042	17,170
Placements	0	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Clients et autres créances	6,545	6,306	6,587	6,751	6,920	7,093	7,270
Frais payés d'avance	71	71	71	71	71	71	71
À court terme	25,746	22,622	21,581	23,465	25,651	27,206	29,511
Immobilisations corporelles	885	633	925	803	542	813	425
Immobilisations incorporelles	54	20	6	275	908	1,505	1,400
Actif au titre de droits d'utilisation	70	5	540	480	420	360	300
À long terme	1,009	659	1,471	1,559	1,870	2,678	2,125
Total	26,755	23,281	23,052	25,023	27,521	29,884	31,636
PASSIF							
Salaires et avantages sociaux à payer	15,982	17,606	16,924	17,076	17,330	17,985	18,884
Autres créditeurs et charges à payer	1,675	3,419	2,277	2,250	2,311	2,375	2,441
Avantages sociaux du personnel	220	221	181	145	108	70	35
Obligation locative	85	0	52	54	56	58	61
Redevances de pilotage sous avis d'opposition							
À court terme	17,962	21,246	19,433	19,525	19,805	20,489	21,422
Avantages sociaux du personnel	1,564	1,201	1,025	822	611	399	201
Obligation locative	0	0	498	444	388	330	269
À long terme	1,564	1,201	1,523	1,266	1,000	729	470
Total	19,526	22,447	20,957	20,791	20,805	21,218	21,892
CAPITAUX PROPRES							
Surplus accumulé	7,229	834	2,095	4,232	6,716	8,666	9,744
Total passif et capitaux propres	26,755	23,281	23,052	25,023	27,521	29,884	31,636

État des flux de trésorerie

(en milliers)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévu	Budgeté	Plan	Plan	Plan	Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Résultat net de l'exercice	2,099	(6,505)	1,261	2,137	2,484	1,950	1,078
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :							
Avantages sociaux du personnel	(291)	(252)	(217)	(238)	(248)	(250)	(233)
Amortissement	300	285	363	413	464	612	628
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	64	64	60	60	60	60	60
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :							
Diminution (augmentation) des clients et autres créances	(633)	239	(281)	(164)	(169)	(173)	(177)
Augmentation des frais payés d'avance	(11)	0	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux	1,364	1,624	(682)	153	254	655	900
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	(352)	1,745	(1,137)	(28)	62	64	66
Entrées de fonds nettes générées par les activités d'exploitation	2,540	(2,799)	(633)	2,332	2,906	2,918	2,321
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Vente (achat) de titres de placements	0	0	(5,000)	0	0	0	0
Actif au titre de droits d'utilisation	(4)	0	(600)	0	0	0	0
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	(735)	0	(640)	(560)	(835)	(1,480)	(135)
Entrées de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	(739)	0	(6,240)	(560)	(835)	(1,480)	(135)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Paiement de l'obligation locative	(51)	(85)	550	(52)	(54)	(56)	(58)
Entrées de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(51)	(85)	550	(52)	(54)	(56)	(58)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
Augmentation (diminution) nette durant l'exercice	1,750	(2,884)	(6,322)	1,720	2,017	1,382	2,128
Solde au début de l'exercice	17,380	19,130	16,245	9,923	11,643	13,660	15,042
Solde à la fin de l'exercice	19,130	16,246	9,923	11,643	13,660	15,042	17,169

Budget d'immobilisations

(en milliers)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total
	Réel	Prévu	Budgeté	Plan	Plan	Plan	Plan	2024-2028
Bâtiments								
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobilier et matériel								
Mobilier de bureau	7 128	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Total	7 128	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Améliorations locatives								
Améliorations locatives générales	0	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Siège social	0	0	380 000	0	0	0	0	380 000
Total	0	0	400 000	20 000	20 000	20 000	20 000	480 000
Matériel informatique et de communication								
Ordinateur, serveur, télécommunication et sûreté	715 024	0	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	375 000
Mise à jour du matériel informatique	0	0	125 000	125 000	0	0	0	250 000
Unités portables d'aide au pilotage	0	0	0	0	0	645 000	0	645 000
Total	715 024	0	200 000	200 000	75 000	720 000	75 000	1 270 000
Logiciels								
Mise à jour et entretien	13 275	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Systèmes financier et de répartition/facturation	0	0	0	300 000	700 000	700 000	0	1 700 000
Total	13 275	0	20 000	320 000	720 000	720 000	20 000	1 800 000
GRAND TOTAL	735 427	0	640 000	560 000	835 000	1 480 000	135 000	3 650 000

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

Améliorations locatives

Le bail actuel du siège social expire le 31 janvier 2024 et comprend une option de renouvellement automatique pour 3 ans. L'APGL explore ses options et, si aucune solution de rechange n'est trouvée, elle exercera l'option de renouvellement. Le coût estimatif de 380 000 \$ couvre l'évaluation foncière, les frais de courtage et les améliorations locatives potentielles.

Matériel informatique et de communication

Une unité portable d'aide au pilotage est un outil précieux qui aide les pilotes à prendre des décisions en matière de navigation. L'APGL considère que ces unités sont essentielles pour réaliser un service de pilotage économique, sécuritaire et fiable. Les unités ont été remplacées au début de la saison de navigation 2022 et l'APGL estime qu'elles devront être remplacées de nouveau en 2027.

Cette année, l'APGL a travaillé avec un conseiller en TI externe pour introduire des mesures de cybersécurité modernes, telles que la surveillance des menaces potentielles, la prévention de l'hameçonnage, la formation de sensibilisation à la cybersécurité, la simulation d'attaques d'hameçonnage et la production de rapports sur le Web clandestin. Les améliorations en matière de cybersécurité se poursuivront au cours de la période de planification et l'APGL devra renouveler et améliorer le matériel informatique, elle estime que 250 000 \$ seront nécessaires à cette fin.

Logiciels

L'APGL reconnaît la nécessité de mettre à jour ou de remplacer ses systèmes de facturation, de répartition et financier, et estime le coût à environ 1,7 M\$. Cependant, elle prévoit effectuer une analyse préliminaire de ses besoins en 2024 pour s'assurer que les mises à jour ou les remplacements sont correctement alignés sur les besoins opérationnels.

Annexe F : Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

Les activités de financement de l'APGL sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et le paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ainsi, l'APGL doit demander l'approbation du ministre des Finances pour conclure une opération particulière visant à emprunter de l'argent. 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 un pouvoir d'emprunt à court terme de 5 M\$ sous forme de marge de crédit.

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

L'article 36 de la *Loi sur le pilotage* ne permet pas à l'APGL de recevoir un paiement effectué en vertu d'un crédit parlementaire pour lui permettre de s'acquitter d'une obligation ou d'une responsabilité, à l'exception d'un pouvoir conféré en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence* ou de toute autre loi en cas d'urgence. Ainsi, l'APGL n'a pas le droit de demander des mesures de relance ou d'autres formes d'aide financière offertes par le gouvernement du Canada. Par conséquent, la seule solution viable à ses préoccupations en matière de trésorerie est de s'assurer d'avoir un pouvoir d'emprunt à court terme suffisant pour faire face à ses obligations financières futures et 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 2024, 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 vers le début de chaque saison de navigation, au 1^{er} avril.

Emprunts à court terme disponibles et utilisation maximale durant l'année						
(en millions de dollars)						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Prévision	Projection	Projection	Projection	Projection	Projection
Marge de crédit disponible	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Utilisation réelle	–	–	–	–	–	–

Total des emprunts – Nouveau contrat de location-acquisition

Durant la période de planification, l'APGL prévoit conclure de nouveaux contrats de location, ce qui nécessitera l'approbation du ministre des Finances. Le contrat de location actuel d'espace à bureaux prend fin le 31 janvier 2024. Par conséquent, l'APGL demandera l'autorisation de conclure un nouveau bail en 2024.

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

Annexe G : Cadre d'investissement

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

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

Étant donné qu'une importante partie de ses rentrées de fonds se produit entre septembre et décembre et que ses sorties de fonds surviennent surtout en janvier de l'année suivante, l'APGL ne peut se permettre d'investir énergiquement dans des instruments qui viennent à échéance après février. Ses experts en investissement recommandent des instruments qui maximisent les rendements sans risque financier.

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

- Obligations émises ou garanties par Sa Majesté 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 H : Risques et réponses aux risques

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

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

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

- D'identifier les nouveaux risques et de réexaminer les risques existants;
- D'évaluer les risques inhérents et résiduels par le biais d'une matrice de risques 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 prioriser les principaux risques, tenant compte des ressources financières et humaines.

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

Classement	Financier	Vie humaine	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des opérations
Extrême	Impact de plus de 6 M\$ sur les finances de l'APGL	Multiples décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs nécessaires	Domages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant plus d'un mois	Naufrage ou avaries telles 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)

Classement	Financier	Vie humaine	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des opérations
Très élevé	Impact de 3 M\$ à 6 M\$ sur les finances de l'APGL	Un décès et multiples blessés graves à long terme Soins intensifs nécessaires	Dommmages 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'APGL	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessés légers	Dommmages 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'APGL	Un blessé grave à long terme et quelques blessés légers	Dommmages 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'APGL	Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur	Dommmages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus 72 heures	Avarie mineure ne causant pas d'interruption des opérations ou une interruption d'au plus 72 heures	Incident causant des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant moins d'une journée	Couverture médiatique locale négative intermittente Plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime	Problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures

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

DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS	
Rare	< 5 % de risque que cet événement se produise (exceptionnel)
Improbable	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
Fréquent	>75% de risque que l'événement se produise dans la plupart des circonstances

Principaux risques de l'APGL (tableau de GRE)

No	Catégorie de risque (GRE)	Alignement stratégique	Risque principal	Risque inhérent	Risque résiduel	Objectif de risque résiduel
1	Opérationnel Ressources humaines	S, F, R, A	Que le nombre de pilotes soit insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage			
2	Financier Réglementaire	A	Que l'APGL soit exposée à un passif financier en raison des problèmes fiscaux liés au fait que les indemnités de déplacement des pilotes sont imposables			
3	Ressources humaines Financier	R, A	Que les stratégies de négociation collective de l'APGL (pilotes et AFPC) ne lui permettent pas de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage fiables et sécuritaires tout en étant financièrement autonome			
4	Financier Stratégique	A	Que les stratégies de redevances de pilotage (y compris les hypothèses budgétaires) soient inefficaces et ne permettent pas de recouvrer les coûts de fonctionnement			
5	Ressources humaines	R	Que la continuité des opérations soit en péril parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction			
6	Opérationnel Réglementaire	E	Que le programme de certificats de pilotage ne soit pas géré adéquatement, ce qui amènerait des titulaires de certificat non qualifiés à exécuter des services de pilotage ou provoquerait une pénurie de titulaires de certificat			
7	Technologique	E	Que les systèmes de sécurité physique et cybernétique de l'APGL ne parviennent pas à contrer les menaces externes (y compris les rançongiciels)			

Légende des codes : S – Sécurité de la navigation; F – Fiabilité des services de pilotage; A – Autonomie financière; E – Efficacité organisationnelle; R – Bonnes relations de travail.

Nota : L'ordre des risques ci-dessus ne reflète pas nécessairement leur priorité.

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

Titre et description du risque
<p>1. Que le nombre de pilotes soit insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none">• Catégories : opérationnel, ressources humaines• Probabilité : plausible• Degré de risque inhérent : moyen• Degré de risque résiduel : faible
Impact et réponse
<p>Impact : Atteinte à la crédibilité de l'APGL auprès des intervenants en raison des retombées sur la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Réponse : Étant donné que la capacité de l'APGL de fournir efficacement des services de pilotage sécuritaires et fiables est directement liée au maintien d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés, le risque quant à la relève des pilotes est substantiel. Comme il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire dans le secteur maritime, l'incertitude dans la prévision des départs à la retraite rend difficile la planification du recrutement et de la formation des apprentis-pilotes nécessaires pour maintenir le nombre approprié de pilotes. Pour atténuer cette incertitude, l'APGL effectue chaque année un sondage auprès de ses pilotes pour connaître leurs projets de retraite. L'exercice s'est avéré bénéfique puisque la période moyenne de préavis de retraite est passée à environ six mois, ce qui facilite la planification du recrutement.</p> <p>L'APGL continuera de tirer parti des quelque 250 officiers canadiens titulaires d'un certificat de pilotage pour la région des Grands Lacs comme bassin de candidats potentiels. Elle offre des contrats de travail à temps partiel aux pilotes à la retraite afin de fournir des ressources supplémentaires pendant la formation des apprentis-pilotes. La plupart des pilotes à la retraite acceptent de revenir à temps partiel pendant un certain nombre d'années.</p> <p>Afin d'atténuer le risque que les apprentis-pilotes ne terminent pas leur formation, l'APGL continuera d'examiner son programme de formation, de prévoir avec eux des comptes-rendus sur la progression de leur formation, et d'utiliser ses pilotes qualifiés pour les soutenir dans leur programme de formation.</p> <p>In 2023, l'APGL a mené un audit consultatif de ses initiatives de recrutement et de rétention des pilotes. À la lumière des résultats de l'audit, l'organisation a formulé un plan visant à améliorer le processus de recrutement en offrant plus de possibilités aux candidats de postuler. De plus, le plan explore des approches possibles pour attirer des candidats qui détiennent des brevets reconnus par Transports Canada et qui répondent aux exigences réglementaires.</p> <p>Enfin, l'APGL surveillera les tendances économiques, comme les récessions potentielles, afin d'évaluer leur incidence sur la demande de pilotage.</p>

Titre et description du risque

2. Que l'APGL soit exposée à un passif financier en raison des problèmes fiscaux liés au fait que les indemnités de déplacement des pilotes sont imposables

- Catégorie : financier
- Probabilité : élevée
- Degré de risque inhérent : très élevé
- Degré de risque résiduel : moyen

Impact et réponse

Impact : En 2023, l'APGL a collaboré avec les fiscalistes de Deloitte LLP pour obtenir des précisions quant au caractère imposable des diverses indemnités versées aux pilotes en vertu de leur convention collective. Par le passé, l'APGL ne traitait pas ces indemnités comme étant imposables. Toutefois, l'examen par des experts a déterminé que celles-ci sont des avantages imposables en vertu des règlements fiscaux du Canada et du Québec. Ce qui représente un passif financier potentiel pour l'APGL.

Réponse : L'APGL a mis à jour ses procédures en matière de fiscalité et apporté des corrections rétroactives aux feuillets T4 et Relevés 1 des pilotes de 2019 à 2022. Au cours du quatrième trimestre de 2023, elle a distribué les feuillets de renseignements fiscaux révisés aux pilotes pour ces années. Ces mesures proactives visent à atténuer les risques financiers et d'atteinte à la réputation de l'APGL et les passifs financiers potentiels pour ses pilotes.

Titre et description du risque

3. Que les stratégies de négociation collective de l'APGL avec les pilotes et l'AFPC ne lui permettent pas de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage fiables et sécuritaires tout en étant financièrement autonome

- Catégories : ressources humaines, financier
- Probabilité : modérée
- Degré de risque inhérent : élevé
- Degré de risque résiduel : moyen

Impact et réponse

Impact : Une stratégie de négociation qui s'harmonise avec les objectifs à long terme de l'organisation et qui tient compte des réalités économiques est essentielle pour obtenir l'engagement des employés tout en maintenant la responsabilité et l'autonomie financières.

Réponse : Le conseil d'administration et la direction de l'APGL négocient en mettant l'accent sur la compréhension des préoccupations des employés. L'objectif de l'APGL est de faire face à ces enjeux, mais aussi de maintenir son mandat d'autonomie financière. En 2023, des négociations fructueuses ont mené à des ententes avec les pilotes des circonscriptions n^{os} 2 et 3 et les employés de bureau de l'AFPC. L'APGL entend négocier avec les autres groupes afin d'en arriver à des ententes qui répondent à la fois aux besoins des employés et au mandat de l'APGL.

Titre et description du risque

4. Que les stratégies de redevances de pilotage (y compris les hypothèses budgétaires) soient inefficaces et ne permettent pas de recouvrer les coûts de fonctionnement
- Catégories : financier, stratégique, opérationnel
 - Probabilité : moyenne
 - Degré de risque inhérent : moyen
 - Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

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

Réponse : L'APGL a amélioré son analyse opérationnelle afin de mieux comprendre la demande et les calendriers de pilotage, dans le but de gérer les coûts et de cerner les possibilités d'accroître l'efficacité (p. ex. analyser les pointes de la demande par rapport à la disponibilité des pilotes).

Compte tenu de l'expiration des conventions collectives des pilotes et des négociations en cours, la rémunération des pilotes a fait l'objet d'un examen dans le cadre de la stratégie de négociation collective. Étant donné que la rémunération des pilotes représente environ 90 % des coûts de l'APGL, il est impératif d'assurer la maîtrise de ces coûts. De plus, en faisant la transition de certains coûts variables vers des coûts fixes, l'APGL peut améliorer ses prévisions et établir des redevances de pilotage mieux ciblées.

Titre et description du risque

5. Que la continuité des opérations soit en péril parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction
- Catégorie : ressources humaines
 - Probabilité : faible
 - Degré de risque inhérent : moyen
 - Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Un manque de leadership donne un ton négatif et crée un milieu de travail malsain. Une structure organisationnelle inappropriée mène à l'incapacité d'une organisation de réaliser son mandat ou ses objectifs stratégiques.

Réponse : L'APGL a fait effectuer une étude d'optimisation de sa structure de gestion par une tierce partie. Cet examen indépendant a révélé que la structure actuelle et les ressources limitées de l'APGL ne lui permettront peut-être pas de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. En réponse, le Conseil a approuvé l'introduction de plusieurs postes, soit celui de directeur des ressources humaines, de gestionnaire des finances, de superviseur de la répartition et de gestionnaire de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Ces ajouts ont été faits pour renforcer la structure organisationnelle et simplifier la planification de la relève.

De plus, l'APGL recherche activement un DG. En prévision du départ à la retraite du directeur aux opérations, un nouveau directeur aux opérations a également été intégré à l'automne 2023. Enfin, l'APGL prévoit de recruter un spécialiste informatique interne en 2024 pour diriger la modernisation de ses systèmes informatiques.

Titre et description du risque

6. Mauvaise gestion du programme de certificats de pilotage

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

Impact et réponse

Impact : Des titulaires de certificat non qualifiés fournissent des services de pilotage ou il y a une pénurie de titulaires de certificat.

Réponse : L'APGL travaille avec Transports Canada depuis le printemps 2021 sur la transition du programme de certificats de pilotage étant donné que la délivrance, la suspension et l'annulation ont été transférées de l'APGL au ministre des Transports. L'APGL demeure engagée auprès de l'industrie, supervisant les transits de navires et vérifiant les programmes de formation et le personnel. Ce partenariat avec l'industrie renforce l'efficacité du système de certificats, contribuant ainsi à un dossier de sécurité excellent.

Titre et description du risque

7. Que les systèmes de sécurité physique et cybernétique de l'APGL ne parviennent pas à contrer les menaces externes (y compris les rançongiciels)

- Catégorie : technologique
- Probabilité : moyenne
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : L'APGL fait face à des perturbations et à des pertes potentielles en raison de menaces à la cybersécurité telles que les cyberattaques, le vol de données, les rançongiciels, l'hameçonnage et les programmes malveillants. Des vulnérabilités peuvent provenir d'interactions avec des tiers, de risques internes ou de défaillances de conformité.

Réponse : Depuis août 2022, l'APGL a adopté la plateforme SecurePlus pour renforcer ses défenses en matière de cybersécurité. Cette plate-forme surveille en permanence les menaces potentielles, prévient l'hameçonnage, offre une formation de sensibilisation à la sûreté, simule des attaques d'hameçonnage et produit des rapports sur le Web clandestin. L'APGL est déterminée à surveiller et à mettre constamment à jour ses logiciels et son matériel afin d'assurer une sûreté maximale. Un audit de sûreté subséquent est prévu dans le cadre du plan d'audit axé sur les risques de l'APGL.

Annexe I : Respect des lois et politiques

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

Code canadien du travail

L'APGL appuie entièrement toutes les dispositions du *Code canadien du travail* et accepte toute nouvelle exigence réglementaire susceptible d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Le projet de loi C-86 (*Loi d'exécution du budget n° 2*), qui a reçu la sanction royale en décembre 2018, et le projet de loi C-63 ont introduit de nouvelles exigences réglementaires en matière d'heures de travail. 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 à venir avec les pilotes, l'APGL veillera à ce que ces exigences soient 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.

Loi sur les conflits d'intérêt

La politique de l'APGL sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Jusqu'à présent 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 *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 tous les nouveaux employés.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

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

Loi sur l'équité salariale

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

Loi sur les langues officielles

Le directeur des ressources humaines assume le rôle de champion des langues officielles au sein de l'APGL, il est chargé de promouvoir et de contrôler l'usage des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation du français et de l'anglais sur le lieu de travail prévaut au siège social de l'APGL à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit pouvoir communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux dans l'une ou l'autre des langues officielles. Tel que requis, l'APGL rend compte chaque année au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. 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*, a reçu la sanction royale en juin 2023, l'APGL modifiera bientôt ses politiques et ses programmes pour tenir compte des modifications apportées à la loi.

Loi sur la protection des renseignements personnels

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

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

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

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

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

Réformes du régime de retraite

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

Accords commerciaux

Bien qu'elle ne soit pas directement concernée, l'APGL appuie tous les accords commerciaux dans le cadre de ses activités d'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)

Institutions gouvernementales

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

Lois réglementaires

- *Loi sur le pilotage* (L.R.C. (1985) ch. P-14)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)

- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Loi maritime du Canada* (L.C. 1998, ch. 10)
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* (L.C. 2001, ch. 26)
- *Règlement sur les abordages* (C.R.C., ch. 1416)
- *Règlement sur la zone de services de trafic maritime de l'Est du Canada* (DORS/89-99)
- *Règlement sur les ententes en matière d'intervention environnementale* (DORS/2008-275)
- *Règlement sur la santé et la sécurité en milieu maritime* (DORS/2010-120)
- *Règlement sur le personnel maritime* (DORS/2007-115)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation* (DORS/2005-134)
- *Règlement sur les biens de la voie maritime* (DORS/2003-105)
- *Règlement sur les rapports de sinistres maritimes* (DORS/85-514)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation dans les rivières St. Clair et Détroit* (DORS/84-335)
- *Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports* (DORS/2014-37)
- *Loi sur les transports au Canada* (L.C. 1996, ch. 10)

Annexe J : Priorités et orientations gouvernementales

L'APGL souscrit et s'associe aux priorités du gouvernement du Canada établies dans la lettre de mandat que l'Honorable Omar Alghabra a fait parvenir au président du Conseil de l'APGL en septembre 2022, et prend les mesures dont il est question dans la présente annexe.

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 publie sur son site web tous les plans de passage afin de donner aux clients un aperçu général des passages de même que la liste de vérification pour l'échange d'information entre le pilote et le capitaine, et ce afin d'assurer que tous les navires reçoivent un service efficace et uniforme (principalement en partageant les renseignements essentiels à la sécurité pour un voyage dans la région des Grands Lacs).

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

En qualité de partenaire important du commerce maritime, l'APGL aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés étrangers, ce qui favorise la croissance économique et aide les Canadiens de la classe moyenne à avoir accès aux produits étrangers à moindre coût. De 80 % à 85 % des services de pilotage sont liés à l'importation et à l'exportation de marchandises sur les marchés étrangers. L'APGL est déterminée à soutenir les entreprises canadiennes en leur offrant des services de pilotage fiables et souples afin de les aider à chercher de nouvelles possibilités 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 apprécier la culture autochtone. Comme de nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs, elle examine attentivement les répercussions de la navigation sur ces communautés. En 2022, elle a rencontré les chefs du Conseil mohawk de Kahnawake pour faire la promotion de l'APGL en tant qu'employeur de choix pour leur communauté, connaître leur point de vue et partager leurs préoccupations. Lors de cette rencontre, on a discuté de sécurité de la navigation, de préservation de leur culture et de leurs coutumes, de la vie humaine et des biens, et de la protection du milieu marin. Au cours de la période de planification, l'APGL prévoit rencontrer d'autres groupes autochtones afin d'établir 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 poursuit son travail en collaboration 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, pour ses prochains besoins d'approvisionnement.

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

L'APGL appuie le mandat du gouvernement du Canada d'assurer que les femmes, les 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 initiatives de formation s'harmonisent avec l'engagement de l'APGL à bâtir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée qui reflète la société canadienne.

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

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. Se fondant sur les résultats du sondage de 2020 sur l'engagement du personnel, l'APGL est en train de mettre en œuvre des plans d'action pour répondre aux préoccupations des employés. De plus, elle a effectué en 2021 un audit interne de ses processus de santé et de sécurité au travail. Le rapport des auditeurs indépendants a été présenté au Conseil à l'automne 2021 et un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux résultats de l'audit. 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.

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 actifs 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 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 en 2015 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, l'APGL élabore actuellement son premier inventaire de gaz à effet de serre. Cet inventaire établira une base de référence pour orienter les initiatives de réduction des émissions conformément à la cible de zéro émission nette du gouvernement. L'APGL a commencé à mesurer ses émissions opérationnelles en délimitant les limites de ses profils de gaz à effet de serre de portée 1, 2 et 3 (en fonction de la pertinence, de l'accessibilité des données et de la faisabilité du calcul). De plus, conformément au Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat, elle fera sa première déclaration en 2024.

Budget 2023

Le budget 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 2023-24 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 dans les priorités qui comptent le plus pour eux.

Services de consultation, autres services professionnels et voyages :

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 ces zones sont administrées à partir de notre siège social situé 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 nos opérations.

L'APGL fonctionne avec un personnel administratif de 16 employés permanents. Pour gérer efficacement les projets spéciaux et les besoins à court terme, nous utilisons des services de conseillers et des services professionnels de façon stratégique. Cette méthode est plus rentable que l'augmentation de notre personnel permanent pour des besoins occasionnels. L'APGL ne dispose pas d'un conseiller juridique interne ni de spécialistes en TI. Par conséquent, cela entraîne une certaine variabilité dans nos coûts. Nous avons souvent besoin d'une expertise externe dans des domaines tels que la cybersécurité, la négociation de conventions collectives et les audits internes. De plus, notre engagement à respecter les directives gouvernementales sur diverses initiatives nécessite parfois l'acquisition de ces services externes spécialisés.

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.

Réduction des dépenses admissibles :

Les coûts d'exploitation avant la pandémie excluant l'amortissement s'élevaient à 41,38 M\$. En rajustant les dépenses de 2019 pour tenir compte de l'inflation (18,26 % selon la Banque du Canada), en dollars de 2023, ce total de dépenses serait de 48,94 M\$. Le budget pour 2024 est de 43,43 M\$, bien en deçà de ce point de référence rajusté. Ainsi, le budget de l'APGL demeure conforme aux dépenses d'avant la pandémie et ses dépenses suivent actuellement l'esprit du budget de 2023.

Annexe K : Contexte opérationnel

Circonscription de Cornwall

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

Circonscription internationale n° 1

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

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

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. Dans ce port, l'activité de pilotage normale comprend trois manœuvres : piloter le navire dans le port, faire demi-tour, et piloter le navire hors du port.

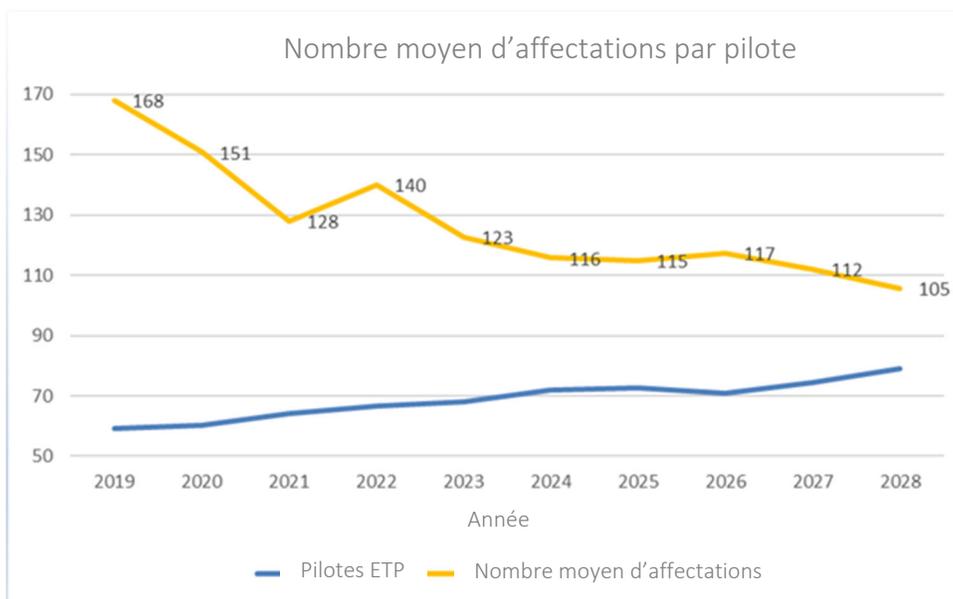
Les pilotes de l'APGL brevetés pour la circonscription du lac Ontario sont autorisés à effectuer toutes les fonctions de pilotage dans le port de Churchill, selon les besoins.

Capacité de pilotage

L'APGL prévoit 8 331 affectations en 2023, soit une baisse de 11 % par rapport à 2022. Cette tendance est conforme à la diminution de 18 % des affectations observée depuis le début de l'année jusqu'en juillet.

Au cours de la période de planification, l'APGL prévoit 8 331 affectations par année. La capacité de prévoir avec précision les volumes 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 présumer un volume semblable à celui de 2023.

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. Depuis 2019, le nombre d'affectations dépasse toujours les cibles de l'APGL. Afin de maintenir le nombre approprié de pilotes pour répondre à la demande et améliorer l'efficacité, l'objectif actuel est fixé à 115-120 affectations par pilote (voir la figure ci-dessous 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 fait diminuer la fréquence des affectations en temps supplémentaire.



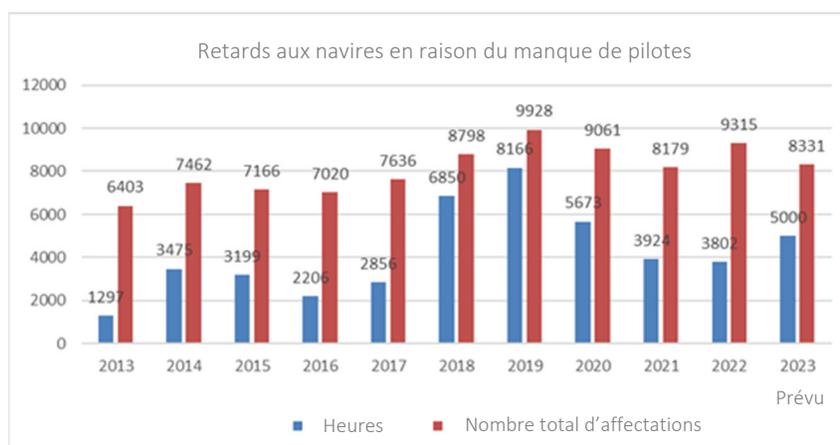
Comme l'illustre le graphique, l'APGL prévoit que le nombre de pilotes équivalent temps plein augmentera tout au long de la période de planification et entraînera une diminution des affectations par pilote, ce qui correspond à la cible.

L'APGL catégorise les retards dans la Voie maritime du Saint-Laurent comme découlant de l'un ou l'autre des éléments suivants :

- défaillance 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 ce 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 recueillies par l'APGL à partir du moment où elles commencent à s'accumuler. Le tableau suivant montre que les heures de retard des navires en raison du manque de pilotes ont augmenté depuis 2013. Comme indiqué plus haut, c'est le nombre total de pilotes disponibles qui a la plus grande incidence sur les heures de retard des navires.



L'APGL a réussi à réduire les retards causés par un manque de pilotes en 2021 et 2022 et a fixé un objectif de 5 000 heures de retard (ou moins) pour 2023. Avec un bassin élargi de pilotes tout au long de la période de planification, elle vise à réduire constamment le nombre d'heures de retard résultant d'un manque de pilotes.

Formation des pilotes

Formation annuelle

L'APGL demande aux pilotes de suivre une formation sur simulateur tous les cinq ans. Cette formation est présentement dispensée par le Centre de simulation et d'expertise maritime à Québec. Pendant la période de planification, en moyenne 20 pilotes ou apprentis-pilotes prendront part chaque année à cette formation d'une semaine. 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 ministre des Transports et les fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada, et des organismes centraux. 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 les objectifs de l'APGL.

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

- La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- La *St. Lawrence Seaway Development Corporation* (É.-U.);
- Le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- Les associations de pilotage des États-Unis;
- Les 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 continuera d'adopter une approche proactive dans ses consultations avec les principaux intervenants et les 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 d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime pour discuter des sujets d'actualité, des préoccupations communes et des propositions de modifications des redevances de pilotage. On discute également des questions opérationnelles tout au long de la saison de navigation. En préparation de l'ouverture et de la fermeture d'une saison, ces intervenants sont consultés et informés à propos des différents éléments pouvant avoir des incidences sur les services de pilotage. En 2021, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle pour évaluer à quel point l'organisation répond à leurs attentes et déterminer s'il y a eu amélioration depuis le dernier sondage en 2015. Elle a analysé les résultats et travaille sur des plans d'action pour combler les lacunes et mieux servir ses clients.

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

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

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

Annexe L : Nombre de pilotes

Ensemble des circonscriptions						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Pilotes						
Début de l'année	66,5	68,0	72,0	72,5	71,0	74,5
Brevets délivrés	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Nouveaux contrats	1,5	0,5	1,5	0,0	0,5	0,0
Retraites / congédiements / transferts	(4,0)	(1,5)	(6,0)	(6,5)	(2,0)	(0,5)
Fin de l'année (requis)	68,0	72,0	72,5	71,0	74,5	79,0
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Apprentis-pilotes						
Début de l'année	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Embauches / transferts	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Brevetés / congédiés	(4,0)	(5,0)	(5,0)	(5,0)	(5,0)	(5,0)
Fin de l'année (requis)	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0