



**RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2024/2028**

Exploitation 2024 / Investissement 2024



## Table des matières

<b>1.0 / Sommaire de gestion .....</b>	<b>4</b>
<b>2.0 / Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides .....</b>	<b>7</b>
2.1 / Mandat .....	7
2.2 / Rôle d'intérêt public .....	7
2.3 / Énoncé de la vision.....	8
2.4 / Énoncé de la mission .....	8
2.5 / Principales activités .....	8
2.6 / Situation financière .....	11
<b>3.0 / Environnement opérationnel .....</b>	<b>12</b>
3.1 / Environnement interne .....	12
3.2 / Environnement externe .....	16
3.3 / Environnement économique et opérationnel externe .....	19
3.4 / Enjeux stratégiques .....	21
3.5 / Informations complémentaires .....	21
<b>4.0 / Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement.....</b>	<b>25</b>
4.1 / Objectifs et activités.....	25
4.2 / Risques.....	38
4.3 / Résultats escomptés et indicateurs de rendement.....	40
<b>5.0 / Aperçu financier .....</b>	<b>45</b>
5.1 / Gestion financière de l'APL .....	45

5.2 / Prévisions .....	46
5.3 / Description des postes les plus importants.....	50
5.4 / Analyse des écarts.....	53
<b>Annexe 1 / Lettre de mandat ou Orientation du ministre .....</b>	<b>57</b>
<b>Annexe 2 / Structure de gouvernance de la société .....</b>	<b>60</b>
<b>Annexe 3 / Résultats prévus .....</b>	<b>66</b>
<b>Annexe 4 / Attestation de la dirigeante principale des finances.....</b>	<b>68</b>
<b>Annexe 5 / États financiers prévisionnels et budgets 2024-2028 .....</b>	<b>69</b>
<b>Annexe 6 / Plan d'emprunt .....</b>	<b>74</b>
<b>Annexe 7 / Risques et mesures d'atténuation connexes .....</b>	<b>80</b>
<b>Annexe 8 / Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques .....</b>	<b>81</b>
<b>Annexe 9 / Priorités et orientation du gouvernement.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexe 10 / Organigramme de l'Administration.....</b>	<b>89</b>



## 1.0 / SOMMAIRE DE GESTION

Après des années de croissance soutenue, l'Administration de pilotage des Laurentides (APL) a vu son trafic diminuer au cours des dernières années. La pandémie de COVID-19 constitue une cause directe de cette baisse. Grâce à la saine gestion en place, l'organisation a pu se bâtir une bonne santé financière, ce qui lui a permis de surmonter ces moments plus difficiles sans trop d'ennuis. Après un retour à la rentabilité en 2022, l'APL devrait subir une autre perte financière en 2023, notamment en raison du ralentissement économique et des tensions géopolitiques. Le fonds de roulement de l'APL sera suffisant pour absorber les pertes à venir, mais la société devra commencer à le renflouer.

Malgré les effets de la crise, l'APL maintient le cap quant à la réalisation de son mandat. Pour y parvenir, elle misera sur l'amélioration continue, la force collaborative de l'équipe multidisciplinaire en place et l'optimisation des services axés sur les nouvelles technologies. L'APL mettra en place des initiatives stratégiques visant la sécurité, l'efficacité et l'efficience du transport maritime sur son territoire, en plus de diversifier son offre de services et de participer à la protection du public et de l'environnement. Pour ce faire, elle maintiendra et renforcera ses partenariats et en créera de nouveaux afin de continuer à jouer un rôle clé dans la chaîne d'approvisionnement canadienne.

À cet effet, voici les principales orientations stratégiques de l'APL :

1. Fournir un service de pilotage efficace, sûr et fiable
2. Maintenir l'autonomie financière et des tarifs équitables
3. Intégrer le développement durable dans la planification, les investissements et le fonctionnement de l'organisation
4. Poursuivre l'innovation en s'appuyant sur les talents internes
5. Promouvoir un corridor de commerce maritime résilient et interconnecté grâce à des partenariats stratégiques



Plus précisément, l'APL maintiendra le cap en ce qui concerne sa gestion efficace des services de pilotage dans les circonscriptions existantes, en tirant parti de ses systèmes modernes de répartition, en déployant une flotte de navires de transbordement et en maintenant à jour les accords avec ses fournisseurs de services. Ce faisant, elle continuera à respecter son obligation légale d'autosuffisance financière et poursuivra ses efforts pour remodeler sa structure tarifaire afin de s'assurer de rester équitable et prévisible pour ses clients. L'APL reconnaît que la manière dont elle s'acquitte de son mandat est tout aussi importante, donc elle poursuivra l'élaboration de sa première stratégie de développement durable. Le fruit de ce travail jettera les bases de l'intégration systématique des questions de durabilité dans la planification, les investissements et les opérations de l'APL. Les premières actions vont déjà dans la bonne direction, avec des solutions technologiques qui démontrent que l'efficacité et les résultats environnementaux peuvent être des objectifs qui se renforcent mutuellement. Dans cette optique, l'APL poursuivra le développement de nouvelles technologies telles que le pilotage optimisé, qui permet une planification plus efficace des transports, une réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'obtention de meilleurs résultats commerciaux pour les clients. De telles innovations, qui contribuent à rendre le corridor du Saint-Laurent encore plus compétitif, ne peuvent être mises en œuvre sans une équipe efficace au sein de l'Administration de pilotage des Laurentides. Voilà pourquoi l'APL continue à renforcer sa position en tant qu'employeur canadien de premier plan, en veillant à améliorer le bien-être et le rendement de ses employés, tout en se tournant vers l'avenir et en préparant la relève.

Ces efforts permettront à l'APL de jouer un rôle clé aux côtés de ses partenaires dans le cadre des efforts collectifs pour créer un corridor maritime intelligent et résilient qui soutient la place du Canada dans le monde. D'ailleurs, un certain nombre de facteurs marqueront les activités et les investissements de l'APL au cours de l'année à venir.

La décision à venir de Transports Canada (TC) au sujet de la réglementation du pilotage obligatoire dans quatre ports de la Côte-Nord est importante pour l'APL. Cette prise en charge devra tenir compte des particularités de la région ainsi que des défis opérationnels connexes. L'APL accompagne TC dans ce processus et lui offre ses conseils et son expertise. L'APL poursuivra ses efforts afin d'être prête à fournir des services si le gouvernement prend des mesures pour instituer un régime de pilotage obligatoire.



Des investissements conséquents seront également nécessaires pour assurer la qualité des services. Pour la période couverte par ce plan d'entreprise, les principaux investissements prévus visent à mettre à jour des équipements réseau de l'APL, de même qu'à renouveler des unités portables pour les pilotes (PPU). Sur le plan du financement, mis à part le maintien d'une facilité de crédit à court terme pour garantir ses opérations, l'APL ne prévoit pas avoir besoin de financement supplémentaire pour la durée du plan.

Enfin, l'APL s'attend à ce que le climat géoéconomique instable persiste au cours de l'année à venir. Selon le contexte, les prévisions financières présentées dans ce plan d'entreprise sont le résultat des projections effectuées en tenant compte des priorités et des enjeux clés, ainsi que des contraintes et des occasions qui les sous-tendent. Ces prévisions demeurent assujetties à des fluctuations contextuelles. L'APL est toutefois confiante de pouvoir poursuivre sa lancée et de trouver, à l'aide de ses partenaires, de nouvelles avenues pour assurer son développement et demeurer un vecteur important de la chaîne d'approvisionnement canadienne.



## 2.0 / APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

### 2.1 / MANDAT

Créée en 1972, l'Administration de pilotage des Laurentides est la porte d'entrée des services de pilotage maritime dans les eaux du fleuve Saint-Laurent, du golfe du même nom et de la rivière Saguenay. Elle est responsable de tous les aspects qui concernent la prestation de services de pilotage obligatoire, ce qui fait d'elle une organisation offrant un service « clés en main ». Le mandat législatif encadrant les activités de l'APL repose sur les quatre fondements suivants :

- > La prestation des services de pilotage favorise la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime, et y contribue; elle vise également la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement.
- > La prestation des services de pilotage est efficace et efficiente.
- > Les outils de gestion du risque sont utilisés efficacement et l'évolution des technologies est prise en compte.
- > Le taux des redevances de pilotage de l'APL est établi de manière à lui permettre d'être autonome financièrement.

L'APL relève du gouvernement par l'entremise du ministre des Transports et doit rendre compte de ses actions au Parlement du Canada.

### 2.2 / RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

L'APL joue un rôle important en ce qui concerne l'intérêt public des citoyens canadiens en veillant notamment à ce que les navires transportant marchandises et passagers transitent de manière efficace et efficiente dans le corridor économique de son ressort. Ces transits doivent aussi s'effectuer de manière sécuritaire afin de protéger la population canadienne, l'environnement et l'économie du pays, le tout à un coût raisonnable.



---

## 2.3 / ÉNONCÉ DE LA VISION

Être un chef de file en matière de gestion d'un service de pilotage résilient, intelligent et durable en tant que maillon important de la chaîne d'approvisionnement du Canada, fondé sur l'expertise humaine et l'innovation technologique, et soutenu par des partenariats inclusifs.

---

## 2.4 / ÉNONCÉ DE LA MISSION

La mission de l'APL consiste à offrir des services de pilotage efficaces et efficients favorisant la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime, sur le fleuve Saint-Laurent, le golfe Saint-Laurent et la rivière Saguenay. Autonome financièrement, l'APL mène ses activités avec le souci de la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement. Elle s'appuie également sur une gestion efficace des risques ainsi que sur une technologie de pointe.

---

## 2.5 / PRINCIPALES ACTIVITÉS

Afin de satisfaire aux exigences de son mandat, l'APL a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire, soient : les eaux du Port de Montréal (n° 1.1), les eaux navigables entre Montréal et Québec (n° 1), puis celles entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay (n° 2). La superficie de ces circonscriptions est de 265 milles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, et de 70 milles nautiques pour la rivière Saguenay.

Plusieurs ports se situant à l'est des Escoumins font partie du territoire couvert par l'APL sans qu'il y ait toutefois pilotage obligatoire. L'APL est en attente des instructions de Transports Canada relativement à l'établissement d'une réglementation et du pilotage obligatoire potentiel pour quatre de ces ports situés sur la Côte-Nord.

*Navires assujettis au pilotage*

Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères établis par voie réglementaire. Dans le cas des navires immatriculés au Canada qui naviguent dans les circonscriptions n° 1 ou n° 1.1 ceux d'une longueur de plus de 70 mètres et dont la jauge brute est supérieure à 2 400 tonneaux sont assujettis au pilotage. Dans le cas des navires immatriculés au Canada qui naviguent dans la circonscription n° 2, ceux d'une longueur de plus de 80 mètres et dont la jauge brute est supérieure à 3300 tonneaux sont assujettis au pilotage. Enfin, dans le cas des navires non immatriculés au Canada, tous ceux d'une longueur de plus de 35 mètres sont assujettis au pilotage, quelle que soit la circonscription.

*Cartographie des circonscriptions de pilotage obligatoire et eaux territoriales de l'APL*





### *Offre de services*

La prestation de services de pilotage implique une série d'activités précises devant être minutieusement orchestrées par les employés de l'APL. Lors d'une demande de service, les répartiteurs de l'APL doivent affecter, au moment opportun, le bon pilote au navire, tout en planifiant les activités liées à son préavis, à son déplacement vers la station de pilotage et à son transbordement à bord du navire. Ce n'est qu'une fois les services de plusieurs intervenants liés aux opérations maritimes arrimés par l'APL pour assurer un transit adéquat à l'intérieur de la zone desservie qu'un navire peut effectuer son transit.

Le centre d'affectation de l'APL, situé au siège social de Montréal, constitue le centre névralgique des services de pilotage sur le Saint-Laurent et la rivière Saguenay. Ses répartiteurs sont responsables d'organiser les services et d'affecter les pilotes à bord des navires. Le centre d'affectation dessert les trois circonscriptions et fonctionne en continu, c'est-à-dire 24 heures par jour et ce, 365 jours par année. C'est également au siège social que se trouvent, outre les activités de la haute direction, le service de la sécurité et de l'efficacité maritimes, les services financiers et administratifs, le service de gestion des talents et des communications, ainsi que le service des affaires juridiques.

La direction de la sécurité et de l'efficacité maritimes encadre les services de pilotage et supervise les activités de nature opérationnelle. Celle-ci est également responsable de l'émission des politiques et des procédures liées à la sécurité des services de pilotage et à la sécurité de la navigation. Elle s'occupe aussi de l'élaboration des pratiques exemplaires en matière de pilotage, de l'approbation du programme de formation, ainsi que du recrutement des apprentis pilotes. Cette direction a également la charge du développement et de l'exploitation du centre de simulation maritime de l'APL, situé à Montréal, lequel est composé d'une passerelle de navigation principale et de deux passerelles secondaires.

Afin de transporter chaque pilote breveté de la rive au navire ou du navire à la terre, l'APL utilise cinq stations de transbordement. Situées aux Escoumins, à Québec, à Trois-Rivières, à Sorel et à Montréal, elles constituent des bases avancées permettant le transport de pilotes vers les navires qui se déplacent dans le corridor de l'APL et leur retour. Elles sont desservies par une flotte de



bateaux-pilotes et exploitées par des équipages dévoués qui répondent au besoin constant du commerce maritime, 24 heures sur 24, tout au long de l'année.

C'est aux pilotes canadiens, au service de l'APL via des accords commerciaux, qu'il incombe de maintenir une route sûre sur les eaux capricieuses et difficiles du Saint-Laurent. Gérés et répartis par notre centre de Montréal, et rapidement transbordés par des bateaux-pilotes, plus de 200 pilotes et apprentis pilotes travaillent dans les zones de pilotage obligatoire desservies par l'APL.

Trois autres administrations de pilotage offrent des services similaires au Canada. Bien que la clientèle soit parfois la même, chaque administration possède une juridiction unique dans la zone dont elle est responsable.

---

## 2.6 / SITUATION FINANCIÈRE

La bonne santé financière de l'APL lui aura permis de surmonter les enjeux liés à la pandémie mondiale sans difficulté financière. L'APL a essuyé des pertes causées par la baisse de trafic, tout en continuant à remplir ses obligations. L'APL a réussi à effectuer les investissements prévus, notamment à ajouter un bateau-pilote à sa flotte, de même qu'à assurer le maintien de ses actifs, en remplaçant entre autres l'ancien quai de bois aux Escoumins. La pandémie et les investissements effectués ont, en revanche, eu une incidence importante sur la trésorerie de l'organisation. Les coffres devront être renfloués pour assurer le maintien des opérations, de même que pour réaliser les activités présentées dans ce plan d'entreprise. Conservant une vision à long terme, malgré un ralentissement économique à l'horizon, l'APL poursuivra les efforts d'optimisation de ses ressources et investira dans l'amélioration de ses services afin d'en faire profiter, à long terme, ses clients et l'industrie maritime.

Pour obtenir de plus amples renseignements concernant les activités de l'APL et ses plus récents résultats financiers audités, veuillez consulter le dernier rapport annuel, accessible sur le site Web, à l'adresse <https://www.pilotagestlaurent.gc.ca/fr/rapports-financiers.html>, sous l'onglet « Rapports ».



## 3.0 / ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

### 3.1 / ENVIRONNEMENT INTERNE

#### ***Main-d'œuvre***

L'équipe de l'APL compte 70 employés permanents. Ces employés sont répartis dans différentes équipes au siège social de l'APL à Montréal, à la station de pilotage située aux Escoumins ainsi que sur la navette Ville-Marie desservant le Port de Montréal. Pour la période couverte par ce plan, l'APL continuera de suivre attentivement l'évolution de son contexte interne et externe et évaluera la croissance des effectifs qui pourrait être nécessaire afin d'accomplir son mandat en continuant à miser sur l'innovation et le rendement du capital investi dans ses actifs. L'APL a bonifié sa capacité en ajoutant un poste à son équipe afin de répondre aux nouvelles exigences du ministère des Transports relativement aux systèmes de gestion. La décision attendue de la part du gouvernement sur l'expansion des services de pilotage sur la Côte-Nord pourrait mener à une légère hausse des effectifs dans l'avenir.

L'organigramme de l'APL se trouve à l'Annexe 10.



## Répartition des employés

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Haute direction</b>	6	6	6	6	6	6	6
<b>Administration</b>	16	17	19	19	19	19	19
<b>Exploitation et affectation</b>	28	28	28	28	28	28	28
<b>Équipage de navire</b>	19	19	20	20	20	20	20
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>

Pour l'accompagner dans la réalisation de son mandat lié à la prestation de services de pilotage maritime, l'APL compte également sur un peu plus de 200 pilotes et apprentis pilotes contractuels, divisés en deux corporations de pilotes. La relation avec les corporations est régie principalement par les contrats de service.

## Répartition des pilotes brevetés et des apprentis pilotes

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Pilotes brevetés</b>	204	204	206	206	206	206	206
<b>Apprentis pilotes</b>	12	12	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>216</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>218</b>



### ***Relations de travail et rémunération***

L'APL travaille de concert avec deux syndicats, soit l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la Guilde de la marine marchande du Canada (la « Guilde »), qui représentent plusieurs de ses employés. La convention collective des employés de la Guilde, venue à échéance le 30 juin 2022, a été renouvelée en 2023. Son échéance est le 30 juin 2026. De son côté, la convention collective des employés de l'AFPC viendra à échéance le 30 juin 2024.

L'APL s'assure de suivre les tendances et les bonnes pratiques en matière de rémunération globale afin de proposer une offre compétitive à ses employés et d'attirer les meilleurs talents. Dans le but d'offrir une rémunération juste et d'assurer l'équité en matière d'emploi, l'APL procède à l'évaluation de tous les postes lors de leur création et à une réévaluation, au besoin, lorsque les responsabilités d'un poste sont appelées à évoluer. Un exercice complet de classification des postes et de détermination des échelles salariales a débuté en 2022 en collaboration avec une firme spécialisée en rémunération. Cet exercice comportant plusieurs étapes s'est conclu en 2023.

### ***Valorisation, rétention et attraction des talents***

L'APL continue d'évoluer en adaptant son plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et en travaillant sur son image de marque d'employeur. Cette dernière lui permet d'attirer des personnes du domaine démontrant un fort potentiel, mais aussi de retenir celles qui composent son bassin de talents actuel. Dans ses initiatives d'engagement et de mobilisation, l'APL mise sur le perfectionnement des talents, l'amélioration continue et l'établissement d'un cadre organisationnel sain et stimulant favorisant le maintien d'une bonne santé globale. Ces initiatives visent aussi à retenir les talents et à en acquérir de nouveaux, tout en formant une relève solide pour l'APL. En 2021, l'APL a figuré pour la première fois parmi les meilleurs employeurs de Montréal, honneur qui a été renouvelé en 2022 et en 2023.



### ***Niveau de mobilisation***

En matière d'engagement et de mobilisation, l'APL accorde une grande importance à la relation de proximité et au dialogue continu entre les gestionnaires et les employés de tous les niveaux de l'organisation afin de faire un suivi plus précis de l'évolution de la situation en ce qui a trait à la motivation au travail, au sentiment d'appartenance, à la reconnaissance, etc. Les rencontres semi-annuelles présentées par la haute direction et les pauses café du Premier dirigeant avec les employés en sont de bons exemples. De plus, l'organisation a multiplié les communications avec ses employés concernant plusieurs sujets, et ce, de façon régulière tout au long de l'année. Toujours à l'écoute de ses employés et soucieuse de maintenir un haut niveau de mobilisation et de qualité de vie au travail, l'APL a entamé des travaux visant à consolider et à améliorer le niveau d'engagement organisationnel, le tout avec l'aide d'une firme externe. Le déploiement du plan d'action découlant de ce diagnostic se poursuivra au cours de l'année 2024. La vision d'amélioration continue des pratiques et d'évolution de la culture d'entreprise favorisant la collaboration, l'innovation et la fierté de déployer la passion qui anime chacun des employés sont au cœur de cette démarche. Ce travail vise également à consolider davantage la base pour maintenir et améliorer l'engagement de l'APL auprès de son atout le plus important : ses employés. Sur le plan du fonctionnement, l'APL continue de suivre la politique de la Fonction publique du Canada quant au travail en mode hybride. La santé mentale, la diversité et l'inclusion, ainsi que le perfectionnement des talents et de la relève, sont au cœur des stratégies en matière de ressources humaines.

### ***Nouveaux produits et services***

Dans le cadre de son objectif de devenir un chef de file en matière de gestion d'un service de pilotage résilient, intelligent et durable et d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de ses services, l'APL a mis en place deux nouveaux services, élargissant ainsi son offre. Le premier service consiste en l'utilisation d'un simulateur de navigation maritime permettant, notamment, l'analyse d'incidents/accidents et l'évaluation des compétences des pilotes et des apprentis pilotes, de même que pour l'entraînement de capitaines de bateaux-pilotes. L'APL pourra aussi utiliser le simulateur afin d'offrir des services-conseils dans son champ d'expertise, tant aux clients du



secteur public que du secteur privé, élargissant par le fait même ses sources de revenus. Le second service provient du développement et de l'utilisation du système de pilotage optimisé créé pour l'APL. Ce calculateur permet d'améliorer la fluidité du trafic maritime et d'optimiser plusieurs facteurs importants pour les clients, comme le temps de voyage, le coût de pilotage, l'utilisation de carburant ou le nombre d'arrêts en transit. L'optimisation des transits, via un ajustement de vitesse et la diminution du carburant ou des coûts, contribuera également à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'APL. L'APL continue ses recherches et sa réflexion afin de poursuivre l'optimisation de son offre dans un souci d'efficacité, d'efficience, de sécurité opérationnelle et de protection de l'environnement.

---

## 3.2 / ENVIRONNEMENT EXTERNE

### ***Évolution du trafic maritime***

Le trafic maritime sur le territoire desservi par l'APL a connu une certaine baisse en 2020 et 2021, principalement en raison de la pandémie mondiale. Au cours de l'année 2022, l'APL a constaté le retour d'un trafic régulier. Toutefois, avec le ralentissement économique actuel, l'APL subit à nouveau une diminution des transits dans ses eaux, qui pourrait se poursuivre en 2024 selon les prévisions économiques actuelles. Avec ce trafic variable, l'APL doit adapter sa prestation de services afin de demeurer efficace, efficiente et sécuritaire peu importe le niveau d'activité sur le fleuve. Cette adaptation passe notamment par le développement de systèmes permettant de perfectionner la gestion des services de pilotage, par une gestion des affectations optimisant les transits sous la conduite d'un pilote ainsi que par la mise en place de protocoles ou d'applications facilitant la coordination de certaines tâches.

### ***Partenaires d'affaires***

L'APL vise à entretenir de solides relations avec les différents intervenants du milieu maritime, que ce soit les regroupements et les associations représentant les armateurs, les corporations de pilotes, les autres partenaires de l'industrie, les acteurs gouvernementaux ou les Premières



Nations. Ces bonnes relations permettent des échanges d'information plus fluides et facilitent la résolution des difficultés rencontrées. L'APL a à cœur d'établir des partenariats solides avec ces intervenants, notamment avec la communauté d'Innué Essipit, près des Escoumins.

L'APL a principalement recours à Groupe Océan comme fournisseur de services de transbordement. Les services de Groupe Océan sont retenus pour le transbordement des pilotes à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec.

À la suite des derniers appels d'offres concernant le renouvellement des contrats de service de transbordement, l'APL a de nouveau sélectionné Groupe Océan pour la prestation de ces services aux ports susmentionnés. Ces contrats, qui débutent en janvier 2024, sont plus rigoureux et viennent préciser entre autres les attentes en matière de qualité des services. L'APL a aussi choisi de procéder à l'achat d'un nouveau bateau-pilote. Cette décision permet d'affréter l'un des navires de sa flotte à Groupe Océan pour effectuer les transbordements au port de Trois-Rivières.

L'APL travaille également avec deux corporations de pilotes afin de fournir un service de classe mondiale. Elle a retenu les services de ces corporations au moyen d'un contrat de service. Le contrat actuellement en vigueur auprès de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC), d'une durée initiale de 3 ans, s'est terminé le 30 juin 2023. Les deux parties ont convenu de prolonger ce contrat d'un an, soit jusqu'au 30 juin 2024, tel que le permet le contrat. Le contrat avec la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent (CPBSL), quant à lui, s'est terminé le 31 décembre 2021, les négociations amorcées à l'automne 2021 n'ayant pu mener à une entente entre les deux parties. À la suite de rencontres de médiation, les parties sont parvenues à concilier leurs positions, mais les discussions finales se sont avérées infructueuses. Comme le prévoit le contrat, les parties ont choisi d'opter pour l'arbitrage, processus qui s'est terminé en mai 2023. L'offre finale de l'APL a été choisie par l'arbitre et devient ainsi le nouveau contrat en vigueur auprès des pilotes de la circonscription 2 pour la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2024.



### **Changements technologiques**

L'APL suit de près les évolutions technologiques liées à la navigation commerciale et se positionne face aux avancées liées au pilotage ou ayant une incidence sur celui-ci. Elle examine entre autres la manière dont les technologies et les logiciels en développement ou actuellement offerts peuvent accroître la sécurité, l'efficacité et l'efficience des services de pilotage et des transits de navires. Dans le cadre de ce travail, l'APL chapeaute un groupe de travail sur la technologie, sous l'égide du Comité national sur le pilotage, qui vise à effectuer une veille stratégique relative aux technologies présentes ou à venir dans le milieu maritime. Plus concrètement, l'APL travaille sur la phase III du développement d'un logiciel servant à optimiser les transits sous la conduite d'un pilote (« SPO »). Cet outil permet à l'utilisateur d'améliorer l'efficacité d'un transit en réduisant soit la consommation de carburant, le temps de voyage ou encore, les frais liés au pilotage. Les développements à venir permettront, entre autres, de tenir compte du trafic réel dans les calculs, de même que de la disponibilité des ressources, dont les quais. Dans la prochaine année, l'APL poursuivra son travail en partenariat avec les autres organismes fédéraux, provinciaux et privés dans le but d'assurer la cohérence des efforts liés à l'émergence d'un corridor commercial intelligent, compétitif, résilient et durable sur le Saint-Laurent.

### **Changements environnementaux / Développement durable**

Les changements environnementaux peuvent avoir des répercussions importantes sur les opérations de l'APL. Ces changements peuvent, par exemple, entraîner la hausse ou la baisse de la quantité d'eau accessible pour la navigation, ainsi que l'application de restrictions de vitesse dans certains tronçons afin de prévenir l'érosion des berges ou de protéger l'écosystème marin. L'APL est consciente des enjeux environnementaux et travaillera, de concert avec d'autres partenaires du secteur, à améliorer ses façons de faire pour protéger l'environnement. Actuellement, l'APL travaille à confirmer sa stratégie de développement durable, à établir de nouveaux objectifs et à définir les actions concrètes à intégrer à ses opérations et à sa gestion. Pour y parvenir, l'APL collabore avec un consultant externe. À cette fin, le conseil



d'administration a également mis sur pied un comité de travail permettant de suivre l'évolution de la situation.

### **Questions législatives et réglementaires récentes et en cours**

L'APL se conforme aux lois et règlements qui sont édictés par le gouvernement du Canada et respecte les directives gouvernementales qui la régissent. L'APL poursuit notamment le déploiement de son plan d'accessibilité, comme l'exige la *Loi sur l'accessibilité*. L'APL participe également aux consultations sur la modernisation réglementaire. Sur le plan opérationnel, l'APL a reçu en 2022 les premières instructions de rédaction du système de gestion qu'elle devra mettre en place, mais est toujours en attente de nouvelles dispositions réglementaires à cet égard.

Au cours de l'année 2022, l'APL n'a reçu aucune demande liée à la *Loi sur l'accès à l'information* ni aucune plainte.

---

## 3.3 / ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET OPÉRATIONNEL EXTERNE

### **Marchés et concurrence**

L'APL exerce ses activités en vertu de la *Loi sur le pilotage*, qui oblige les clients à faire appel à ses services. Elle est par le fait même un fournisseur de services unique, mais demeure toutefois bien régie par un cadre juridico-institutionnel qui assure la raisonnable et l'équité de ses redevances. Les clients de l'organisation, les armateurs de navires, se retrouvent en situation de concurrence avec tous les autres types de transports, de même qu'avec les concurrents desservant les ports de la côte Est des États-Unis. Cette concurrence peut exercer une influence positive ou négative sur le niveau de trafic et les services de l'APL, et donc sur ses revenus. L'APL s'efforce par conséquent d'offrir un service efficace, car elle influe sur la compétitivité du corridor et donc sur son autosuffisance.



### ***Perspectives macroéconomiques***

L'économie canadienne a continué à croître au début de l'année 2022, mais de façon très modeste. La décroissance aux deux derniers trimestres devrait toutefois annuler la faible croissance enregistrée au cours des deux premiers trimestres. Pour l'année 2024, les économistes s'attendent à une légère croissance pendant les six premiers mois de l'année, puis à un rythme plus soutenu dans la seconde partie de l'année. Cet élan devrait se poursuivre en 2025, au moment où les taux d'intérêt pourraient commencer à baisser. C'est davantage dans les biens de consommation liés au commerce de détail, les services professionnels et les services financiers que le ralentissement économique se fera sentir. Bien que l'inflation au Canada soit en perte de vitesse, cette dernière demeure élevée et constitue une priorité pour la Banque du Canada.

### ***Perspectives de l'industrie maritime***

La majorité du trafic maritime est revenu au niveau préalable à la pandémie en 2022. Toutefois, l'APL enregistre un trafic en perte de croissance pour le début de l'année 2023, étant donné la situation économique actuelle. Les vraquiers et les navires porte-conteneurs connaissent un ralentissement, et les navires pétroliers peinent à maintenir la quantité de voyages de l'année précédente. Bien qu'un ralentissement soit prévu pour la majorité des navires à la fin de 2023, les navires de type passagers devraient connaître une croissance pour l'année en cours. Cette hausse devrait se poursuivre au cours de l'année 2024. Pour ce qui est des autres types de navires, le trafic devrait reprendre en 2024, avec une croissance toutefois très modeste. Il faudra attendre 2025 avant d'observer une reprise plus soutenue. Le tout dépendra du contexte géopolitique et de la pression sur les prix à la consommation.



---

### 3.4 / ENJEUX STRATÉGIQUES

La marge de manœuvre de l'APL est influencée par de nombreux facteurs pouvant avoir un effet important sur ses opérations. Par exemple, elle n'a aucun contrôle sur le trafic maritime et ses contrats de service avec les corporations de pilotes peuvent faire l'objet d'un arbitrage lors des négociations. De plus, les révisions du taux de redevances planifiées par l'APL peuvent aussi être contestées par les armateurs. Malgré ce contexte, l'APL doit générer suffisamment de liquidités pour continuer d'offrir un service de qualité à sa clientèle en facturant des redevances équitables, tout en veillant à la sécurité des opérations et en maintenant son autonomie financière.

Dans l'ensemble, les modifications apportées dans le cadre de la dernière mise à jour de la loi constituent des occasions pour l'APL, mais certains facteurs restent à préciser pour le moment. C'est maintenant TC qui détient les pouvoirs réglementaires, et l'APL est appelée à s'y conformer. L'APL continue de travailler en étroite collaboration avec TC, chacun jouant son rôle respectif. La réglementation en développement exigera des administrations de pilotage, seules entités publiques ayant pour mandat d'offrir des services de pilotage, qu'elles se dotent d'un système de gestion. Ce système fournira à l'APL des outils de gestion supplémentaires pour encadrer ses opérations et assurer l'excellence des services de pilotage qu'elle offre. Afin de promouvoir une cohérence à l'échelle nationale, l'APL travaille de concert avec les autres administrations de pilotage.

---

### 3.5 / INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

#### ***Rendement de l'organisation***

Au cours des dernières années, la saine gestion financière de l'APL lui a généralement permis d'obtenir un rendement financier supérieur à celui prévu au budget. Des pertes non planifiées, directement liées à la pandémie qui a affaibli le trafic maritime, ont toutefois perturbé les activités de l'APL en 2020 et 2021. Pour l'année 2022, le résultat global de l'APL s'est chiffré à 626 000 \$, comparativement à un résultat prévu de 690 000 \$. Pour l'année en cours, l'APL



prévoyait dans son plan d'entreprise un surplus de 1,45 M\$; ce montant devrait être revu à la baisse lors des prochaines prévisions, puisque les résultats devraient indiquer une perte. Cette perte est générée par un trafic moins élevé que prévu, de même que par une inflation plus importante que celle budgétée, ce qui se traduit par une hausse des honoraires de pilotage. La solide santé financière de l'organisation lui a permis jusqu'ici d'absorber les pertes liées au ralentissement économique et de conserver une réserve financière suffisante pour réaliser ses projets et entretenir ses actifs. Cette approche a permis de maintenir un service efficace pour les clients de l'APL, ainsi que d'assurer un haut degré de prévisibilité quant aux redevances qui leur sont imposées. Néanmoins, cette réserve a beaucoup diminué et devra faire l'objet d'un plan de renflouement afin de maintenir la capacité de l'APL à faire face aux imprévus au cours des prochaines années, qui seront notamment marquées par l'augmentation des coûts des investissements requis et par l'inflation des derniers mois.

Sur le plan du rendement opérationnel, l'APL a su maintenir un taux satisfaisant pour ses principaux indicateurs. En 2022, 19 incidents/accidents ont été enregistrés, tandis que le pourcentage de missions de pilotage effectuées sans délai dû au système de pilotage fut de 99,9 %, soit une note répondant aux normes de qualité les plus élevées.

### ***Examens internes/externes***

L'APL effectue annuellement des vérifications internes afin de valider et d'améliorer les processus en place. De plus, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) vérifie ses états financiers chaque année. L'APL a obtenu des opinions sans réserve lors des vérifications des dernières années et l'équipe des finances a eu droit à des félicitations. Comme l'exige la loi, l'APL s'est soumise en 2022 à un examen spécial du BVG, examen requis à un intervalle maximal de 10 ans. Cet exercice couvre les moyens et méthodes de l'APL sélectionnés par le BVG, et il met l'emphase sur les méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des services de pilotage. Les résultats de cet examen ont été transmis au ministre et au Conseil du trésor en mai 2023. Le BVG a noté que les règles internes de l'APL relatives au suivi des mesures de sécurité préventives liées aux activités de transbordement ne sont pas suivies, ce qui se traduit par un défaut grave. Outre ce défaut grave et quelques améliorations à apporter à divers égards, la



vérificatrice générale est d'avis que la société a mis en œuvre des moyens et méthodes raisonnables pour s'acquitter de son mandat. La direction a rapidement pris les dispositions nécessaires pour corriger la situation problématique et mettre en application les recommandations.

De façon plus large, l'APL respecte entièrement les exigences réglementaires en matière de sécurité opérationnelle, y compris en ce qui concerne ses activités de transbordement. Ainsi, l'APL maintient un excellent bilan sur le plan de la sécurité et conserve la confiance de ses clients et usagers.

### ***Conformité avec les exigences du gouvernement du Canada***

En tant que société d'État fédérale, l'APL se conforme aux exigences relatives aux lois et aux politiques qui l'encadrent. Les informations détaillées se trouvent à l'Annexe 8, « Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques ». L'APL appuie le gouvernement dans ses différentes priorités et initiatives et souscrit à celles-ci, en particulier celles liées au développement économique et à la protection de l'environnement et des écosystèmes marins. Les activités s'y rattachant se retrouvent à l'Annexe 9, « Priorités et orientation du gouvernement ».

L'APL reconnaît le programme d'austérité du gouvernement et s'engage à soutenir le désir de ce dernier d'accroître l'efficacité. L'APL met en place depuis fort longtemps toute une gamme d'actions concrètes afin de rendre ses opérations internes plus efficaces et rentables, que ce soit l'optimisation des processus ou encore l'accroissement de l'automatisation de ces derniers. Grâce à l'intégration, cette expérience s'étend aux efforts qui visent à réduire les coûts pour nos clients, notamment l'introduction du pilotage optimisé, en limitant le temps de transit et les coûts de carburant, tout en contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.



Dans tous les cas, nous maintiendrons des services efficaces pour soutenir la prospérité du Canada, tout en reconnaissant que l'industrie peut solliciter l'Office des transports du Canada si elle estime que nos tarifs sont injustes ou inéquitables.



## 4.0 / OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

### 4.1 / OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

La réalisation du mandat de l'APL passe par l'établissement de différents objectifs stratégiques et par le regroupement de ses activités sous cinq orientations liées à son mandat. Le plan quinquennal actuel s'inscrit dans la continuité du plan précédent, tout en revisitant la classification des principales activités et en redécoupant, à des fins de précision, les orientations stratégiques.

#### **Orientation stratégique 1**

*Fournir un service de pilotage efficace, sûr et fiable*

L'APL vise à offrir un service de pilotage efficace et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction tout en effectuant une saine gestion des risques et en tenant compte de l'évolution des technologies. Afin de mesurer son rendement, l'APL suit plusieurs indicateurs de rendement (Annexe 3), particulièrement ceux relatifs au nombre d'incidents, à l'efficacité de son service et aux retards liés aux pilotes. Outre ces priorités opérationnelles, l'APL vise l'accomplissement des activités suivantes dans le cadre de ce plan.

#### **Mise en place d'un système de gestion de pilotage**

L'APL a entrepris l'élaboration et la mise en place d'un système de gestion qui tient compte des meilleures pratiques en la matière. Ce dernier comprendra des politiques, des pratiques, des procédures et des instructions visant l'intégralité des secteurs de l'APL et s'appliquera à ses employés et à ses sous-traitants, y compris le Groupe Océan et les corporations de pilotes. Les principaux objectifs du système consistent à veiller à ce que les services fournis soient de qualité et à ce qu'une amélioration continue des pratiques et des processus, en conformité avec la loi et ses règlements, soit effectuée.



<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Mise en place du système de gestion</b>	Mise en place en 2024	La rédaction du système est en cours

### ***Négociations justes des contrats de service avec les corporations de pilotes***

À la suite de la modification de la loi, plusieurs changements contractuels ont été apportés aux contrats des corporations de pilotes. Ces contrats de service seront revus et adaptés, au besoin, afin de respecter l'évolution des pouvoirs réglementaires issus de la loi. Les contrats de service avec les pilotes représentent les dépenses les plus importantes de l'APL; il s'avère donc important de négocier des contrats justes. Le contrat de service avec la CPBSL, terminé le 31 décembre 2021, a été renouvelé à la suite de la décision d'un arbitre au printemps 2023 et viendra à échéance le 31 décembre 2024. Le contrat de service avec la CPSLC, quant à lui, est arrivé à échéance le 30 juin 2023 et les parties ont convenu de le prolonger d'un an, soit jusqu'au 30 juin 2024.

<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Nouveau contrat de service avec la CPBSL</b>	Mise en place en 2024	La direction est à analyser le contrat actuel afin de déterminer les modifications requises.
<b>Nouveau contrat de service avec la CPSLC</b>	Mise en place en 2025	Implantation du contrat actuel



### **Refonte des services de transbordement**

L'APL a amorcé une réflexion concernant la refonte des services de transbordement, en tenant particulièrement compte des effets des réductions de vitesse sur le Saint-Laurent et de l'ajout potentiel de pilotage réglementé sur la Côte-Nord. Des scénarios ont été élaborés en vue d'uniformiser la qualité de l'offre de services au bénéfice de ses clients.

<b>Mesures</b>	<b>Cibles attendues</b>	<b>Résultats récents</b>
<b>Élaboration d'un plan de refonte des services de transbordement</b>	Pour 2024, dépôt de la première version du plan, couvrant les aspects à prendre en considération	Des réflexions sont en cours sur la structure à donner à ce projet.

### **Élaboration du plan opérationnel pour la mise en place de services de pilotage sur la Côte-Nord**

À la suite des études de risques effectuées dans les quatre principaux ports de la Côte-Nord, l'APL a soumis une recommandation à TC afin de rendre le pilotage obligatoire dans ces ports et de le réglementer en vertu de la loi. TC travaille actuellement avec l'APL ainsi que les intervenants afin d'encadrer ces services. Il reste à confirmer si de nouvelles zones de pilotage obligatoire seront exigées par le gouvernement, et à quel moment. Mis à part des frais d'expertise, de soutien opérationnel et de gestion de projet, l'APL n'a pas budgété les frais de redevances et les dépenses associés à ces nouveaux services potentiels.



<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Respect du plan de travail élaboré en vue de soutenir la décision à venir du gouvernement concernant le pilotage pour quatre ports de la Côte-Nord</b>	Avoir fait valoir la position de l'APL à chaque étape d'avancement des travaux de TC	Participation active des représentants de l'APL aux travaux de TC ainsi qu'avancement des travaux en vue d'une éventuelle décision gouvernementale.

### ***Analyse de risques sur la rive sud du Saint-Laurent***

Au cours de l'année 2020, l'APL a entrepris une étude de risques dans les principaux ports situés sur la rive sud du Saint-Laurent. La démarche avait conclu qu'une étude plus poussée des risques devait être effectuée pour les ports de Rimouski, Matane et Gaspé. Débutée à l'automne 2022, l'étude se terminera en 2023 et l'APL évaluera les différentes recommandations formulées. L'APL travaillera ensuite en collaboration avec TC pour la mise en place de celles retenues.

<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Détermination des risques liés à la navigation aux ports de la rive sud du St-Laurent faisant partie des eaux sous la juridiction de l'APL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réception du rapport à l'automne 2023</li><li>• Analyse des recommandations en 2024</li><li>• Acheminement des recommandations finales à TC en 2024</li></ul>	Suivi de travaux du consultant



## **Orientation stratégique 2**

### **Maintenir l'autonomie financière et des tarifs équitables**

La réglementation sur la tarification exige que les redevances perçues par les administrations soient équitables et raisonnables pour tous les clients. Afin de réaliser ses objectifs et de pallier les risques afférents, la gestion financière doit être toujours adéquate. Voilà pourquoi l'APL cherche à présenter un programme de redevances juste, qui comporte des augmentations stables lui permettant de répondre à ses obligations, d'effectuer les investissements nécessaires prévus dans ce plan et de répondre aux principes édictés par la loi. Mises à part les activités décrites ci-après, l'APL se base sur les indicateurs financiers présentés à l'Annexe 3 pour déterminer l'atteinte de ses objectifs.

### ***Revoir la stratégie de financement et de détermination des besoins financiers***

Comme environ 90 % des coûts proviennent des obligations contractuelles et des revenus touchés par les conditions économiques ainsi que par le niveau de trafic maritime qui sont hors de son contrôle, l'APL exerce ses activités dans un contexte où sa capacité à s'autofinancer est limitée. Voilà pourquoi l'APL cherchera à diversifier ses revenus, tel que le permet la loi, en plus de valider l'admissibilité de certains de ses projets à des programmes de subventions particuliers. Enfin, l'organisation veillera à optimiser l'utilisation qu'elle fait de ses ressources humaines, financières et matérielles. L'APL cherchera par le fait même à faire bénéficier ses clients des optimisations générées grâce, notamment, à la technologie accessible.



<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Intégrer dans tout nouveau projet une étape d'analyse de monétisation possible et d'optimisation des ressources en place.</b>	Mise en place en 2023 pour tout nouveau projet	Processus en continu, nous restons à l'affût des possibilités

***Entrée en vigueur de la refonte de notre système de facturation et du calcul des revenus***

Le procédé par lequel l'APL calcule les différentes redevances des clients a été établi lors de la création des administrations de pilotage et n'a pas été revu depuis, alors que le type de navires, leur grosseur et la technologie ont énormément évolué. L'APL a commencé, en 2022, une analyse en profondeur de la démarche actuelle afin de déterminer si elle demeure pertinente et apportera les modifications nécessaires si ce n'est pas le cas. Le souci de l'APL est de s'assurer que les pratiques d'affaires demeurent raisonnables et équitables pour tous.

<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Mise en place d'un processus de facturation revu et équitable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépôt de l'analyse de la situation actuelle à l'automne 2023</li><li>• Dépôt de recommandations au printemps 2024</li><li>• Mise en application en 2025</li></ul>	Avancement des travaux d'analyse de la situation actuelle.



### Orientation stratégique 3

Intégrer les considérations de développement durable dans la planification, les investissements et le fonctionnement de l'organisation

L'APL reconnaît que le développement durable doit être au cœur de ses actions. Voilà pourquoi l'organisation réagit positivement à l'objectif de protection environnementale contenu dans la loi modifiée ainsi qu'à la cible de carboneutralité que s'est fixée le gouvernement du Canada pour 2050, à la suite de l'Accord de Paris. Afin de faire progresser l'objectif du gouvernement d'amener le Canada vers la carboneutralité, l'APL prendra en compte cet objectif dans le cadre de ses activités et rendra compte de ses risques financiers liés au climat dans ses états financiers, et ce, dès la fin de son exercice 2024. En outre, l'APL a mis sur pied une équipe de travail, accompagnée d'une firme spécialisée en la matière, afin d'élaborer un plan de développement durable pour l'organisation. Pour mener à bien l'exercice et mettre le plan en œuvre, l'APL mettra en place une structure de gouvernance appropriée qui assurera le succès des prochaines étapes.

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
<b>Mise en place de la structure de gouvernance et déploiement du plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépôt d'une politique de DD au premier trimestre de 2024</li><li>• Finalisation du plan d'action au printemps 2024</li><li>• Début du déploiement du plan d'action au second semestre de 2024</li><li>• Déclaration sur les risques financiers liés au climat</li></ul>	Le consultant travaille sur la politique ainsi que sur l'élaboration du plan d'action



#### **Orientation stratégique 4**

##### **Poursuivre l'innovation en s'appuyant sur les talents internes**

En mettant l'accent sur les technologies et l'innovation, l'APL poursuivra sa mission d'offrir un service de pilotage efficace et efficient qui favorise la sécurité de la navigation et la protection environnementale. Pour y parvenir, l'APL cherchera à s'adapter et à développer et optimiser sa capacité organisationnelle pour faire avancer ses principaux projets.

##### ***Avancement du développement et du déploiement de services de pilotage optimisés***

L'APL travaille sur le développement d'un outil informatique permettant aux clients d'optimiser les transits de navires sous la conduite d'un pilote sur le fleuve Saint-Laurent et d'améliorer la fluidité et la sécurité des voyages tout au long du tronçon Les Escoumins – Montréal. À l'aide de données en temps réel, cet outil permettra à la clientèle de planifier un passage avec un minimum d'interruption et de réduire la durée d'un voyage, d'une escale, ou encore du temps passé à quai, en attente pour l'éclusage ou à l'ancre. Parallèlement, des économies de carburant sont également prévues. Ces dernières généreront des bénéfices financiers pour l'industrie, mais contribueront également à diminuer l'empreinte environnementale de la navigation commerciale. Ultiment, ce logiciel pourrait s'arrimer à d'autres projets actuellement en planification chez les partenaires de l'APL. L'optimisation des transits contribuera aux efforts du gouvernement fédéral pour promouvoir une meilleure résilience et une plus grande compétitivité de la chaîne logistique établie dans le corridor maritime du Saint-Laurent.



<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Évolution du développement du système et déploiement de ce dernier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajout de la disponibilité des quais</li><li>• Intégration de la VN-301</li><li>• Ajout de fonctionnalités complémentaires</li><li>• Déploiement du système pour utilisation au bénéfice des clients (2025)</li></ul>	Finalisation du transfert de l'outil vers une interface Web

### ***Commercialisation et développement du programme de simulateur***

Afin de maximiser l'utilisation de son simulateur de navigation, l'APL a commandé en 2022 une révision du plan de commercialisation. La concrétisation de ce plan, y compris son déploiement, débutera en 2023 et se poursuivra au cours des prochaines années.

L'objectif principal du centre de simulation est de favoriser la sécurité, l'efficacité et l'efficience des transits maritimes par l'utilisation de la technologie. Les activités du centre permettront également de contribuer à l'autonomie financière de l'APL en offrant des services de simulation et d'expertise à l'industrie maritime et aux partenaires publics tout en ayant un effet positif sur les revenus de l'organisation.



<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Déploiement d'une stratégie d'utilisation et commercialisation du simulateur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse du plan de commercialisation à l'hiver 2023-24</li><li>• Proposition d'une stratégie de commercialisation en juin 2024</li><li>• Mise en place d'une nouvelle structure de gestion</li></ul>	Travaux en cours sur le développement d'une stratégie de commercialisation

### ***Déploiement du plan stratégique de RH***

Pour atteindre les objectifs prévus au plan d'entreprise et mettre en œuvre les meilleures pratiques de gestion des personnes, une approche planifiée et stratégique de la gestion de la santé et du bien-être s'avère essentielle, notamment en ce qui a trait à la santé mentale des employés. L'APL s'aligne sur les efforts pangouvernementaux dans sa lutte contre le racisme et sur ses initiatives visant à renforcer l'équité, l'inclusion et la diversité dans la fonction publique canadienne. L'APL compte aussi maintenir son statut d'employeur de choix en conservant des normes élevées en matière de pratiques de RH permettant d'offrir une bonne expérience employé et une culture distinctive. Dans le but de bâtir une fonction publique forte et résiliente, l'APL travaillera au développement de la prochaine génération de dirigeants, et poursuivra ses efforts en vue de rehausser l'expérience employé et la mobilisation des employés, qui sont des vecteurs importants de son succès.



Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
<b>Déploiement du plan stratégique de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouveler le plan stratégique de RH en 2024</li> <li>• Bonifier l'expérience employé afin de maintenir une position d'employeur de choix</li> <li>• Déployer des initiatives visant la santé globale des employés notamment au niveau de la santé mentale</li> <li>• Continuer à promouvoir un milieu de travail sain et stimulant qui s'appuie sur des pratiques favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de diagnostics organisationnels et déploiement de plans d'action visant l'amélioration du climat de travail et la mobilisation des employés.</li> <li>• Mise à jour des politiques et pratiques de ressources humaines.</li> <li>• Mise à jour du plan de gestion des talents et de la relève.</li> <li>• Revue de la structure salariale et de la politique de rémunération.</li> <li>• Intégration et développement de nouveaux joueurs au sein de l'équipe de haute direction.</li> </ul>

### **Orientation stratégique 5**

#### Promouvoir un corridor résilient et interconnecté grâce à des partenariats stratégiques

L'APL travaille au maintien d'un service de pilotage efficace et efficient au profit du commerce national et international. Elle constitue un maillon important de la chaîne d'approvisionnement du Canada et s'efforce de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau de transport maritime. Dans ce contexte, l'APL a l'occasion de travailler de pair avec plusieurs partenaires, avec lesquels elle interagit de manière proactive.



### ***Développement et maintien de partenariats stratégiques***

Un grand nombre de défis auxquels l'APL est confrontée aujourd'hui et auxquels elle fera face dans l'avenir dépassent ses capacités à les résoudre de manière isolée. Qu'il s'agisse des changements climatiques, de la pénurie de main-d'œuvre ou des transformations technologiques, les défis communs nécessiteront des solutions concertées. Par conséquent, l'APL cherchera à établir des partenariats afin de remplir son mandat aujourd'hui, tout en se préparant pour l'avenir. Pour ce faire, elle recherchera des possibilités de collaboration visant à déterminer les questions émergentes, à promouvoir une compréhension commune des défis connexes et à favoriser des progrès coordonnés entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement qui maintiennent la résilience et la compétitivité de celle-ci au Canada.

Au cours des cinq prochaines années, la priorité sera donnée aux partenariats dans les domaines suivants : la réglementation fédérale, la gestion cohérente d'un trafic croissant, les défis démographiques et les besoins en main-d'œuvre, le rôle de la technologie, l'environnement et la durabilité.

Dans ce contexte, une attention particulière sera accordée au plan plus large du gouvernement de réconciliation avec les peuples autochtones. L'un des principaux objectifs de ce travail sera de s'attaquer aux disparités systémiques au moyen de partenariats et de collaboration. Des mesures seront prises pour consulter les collectivités autochtones et, le cas échéant, pour intégrer leurs perspectives dans la planification et les activités de l'APL.



## RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2024/2028

OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES ET  
RÉSULTATS ESCOMPTÉS

<i>Mesures</i>	<i>Cibles attendues</i>	<i>Résultats récents</i>
<b>Établissement de forums et de regroupements permettant la collaboration sur les enjeux communs</b>	Participation active dans les forums régionaux, nationaux et internationaux traitant des enjeux prioritaires	<p>Partenariats avec des organismes du milieu maritime sur les sujets de la main-d'œuvre, de la technologie et de la durabilité.</p> <p>Engagement avec les communautés autochtones pour déterminer les possibilités de collaboration.</p>

---

## 4.2 / RISQUES

L'APL a recours à un cadre de gestion du risque d'entreprise afin de s'assurer de bien cibler, mesurer et contrôler les risques et d'effectuer un suivi adéquat sur une base régulière. Lors de la révision annuelle, les volets opérationnel, stratégique, réputationnel et financier sont considérés. La grille de risque, approuvée par le conseil d'administration et suivie sur une base périodique, permet à l'organisation de gérer efficacement les risques, d'atteindre ses objectifs stratégiques et de limiter les incidents et les accidents de travail, les dommages environnementaux, les bris de service, les pertes financières, ainsi que les atteintes à la réputation.

De manière générale, l'APL est principalement exposée à six catégories de risques. Chaque catégorie comporte des risques distincts évalués selon leur probabilité d'occurrence et l'effet potentiel de leur matérialisation. Différentes mesures d'atténuation sont ensuite établies afin de réduire le niveau d'occurrence et/ou l'effet possible si le risque survient, le tout dans le but d'assurer un maintien des services de pilotage sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay.

La détermination et la gestion des **risques liés à la santé et la sécurité au travail** permettent d'anticiper les conséquences d'un accident, d'analyser les situations à risque et de déterminer la probabilité que cela survienne. Les mesures préventives ou d'atténuation permettent de réduire ou d'éliminer le risque. Pour les risques potentiellement plus élevés, il est possible de réaliser une analyse de la sécurité de la tâche (AST ou Job Safety Analysis [JSA]) en segmentant chaque étape de la tâche et en établissant des mesures de protection ou d'atténuation appropriées selon les points critiques.

Les **risques environnementaux** correspondent aux risques liés à la contamination causée par un accident ou un incident maritime ou encore une mauvaise manipulation lors de travaux d'entretien sur les navires de l'APL ou un navire sous la conduite d'un pilote. Les mesures d'atténuation comprennent l'établissement de procédures strictes encadrant les tâches à risque, de même que la formation adéquate des employés et des pilotes et le suivi de leurs compétences.



**Le risque opérationnel** correspond à la possibilité d'un arrêt de service découlant, de manière directe ou indirecte, de processus, de ressources, de systèmes internes non fonctionnels ou inadéquats, ou encore d'évènements externes. Le risque opérationnel a également trait au manque de conformité aux exigences réglementaires ou encadrées par la loi, ou à un litige commercial. Le risque opérationnel est analysé et contrôlé et les gestionnaires sont responsables de s'assurer que les politiques et les procédures sont suivies de manière appropriée.

La détermination des **risques reliés aux technologies de l'information** désigne le risque de perte d'accès aux systèmes informatiques essentiels aux opérations de l'organisation ou encore le risque de perte ou de vol de données. Il est essentiel de déceler les sources probables de vulnérabilités informatiques et de mettre en place des mesures de contrôle, d'alerte et d'atténuation appropriées.

Les **risques financiers** ont trait au risque de perte financière ou de perte de profitabilité à la suite d'un évènement. Il peut s'agir, par exemple, des conséquences d'un arrêt de service, du non-paiement d'un client, d'un incident causant un bris physique ou matériel ou d'un changement important sur le marché desservi. La détermination du risque permet de mettre en place des mesures de contrôle visant à prévenir l'occurrence d'une telle situation, et les mesures d'atténuation permettent de réduire les répercussions financières advenant la réalisation du risque, par exemple en souscrivant à une assurance qui vise à partager le risque et à réduire les pertes financières.

Finalement, pour ce qui est des **risques liés à la réputation**, l'APL favorise comme stratégie d'atténuation une communication efficace avec les clients et les partenaires, la création de liens d'affaires stables et une gestion proactive. Ces activités permettent de présenter l'image d'une organisation fiable et responsable et d'avoir de bons liens de communication si un risque réputationnel survient.

À la suite de la plus récente mise à jour des risques et des mesures d'atténuation correspondantes, la direction de l'APL est d'avis que les risques sont, en général, bien contrôlés.



---

### 4.3 / RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Comme mentionné précédemment, l'APL s'est dotée d'orientations stratégiques desquelles découlent plusieurs activités à accomplir pour concrétiser sa vision. La réalisation de ces activités, présentées précédemment à la section 4.1, « Objectifs et activités », représente le principal facteur de réussite pour la direction.

L'APL utilise en revanche d'autres indicateurs de rendement afin de surveiller son rendement organisationnel. Les cibles sont généralement suivies sur une courte période pour les activités opérationnelles et une période plus longue pour les projets stratégiques. Les détails sont présentés à l'Annexe 3, « Résultats prévus ».

Les énoncés de mission et de vision de l'APL et les activités qui en découlent sont conformes à son mandat et aux priorités du gouvernement du Canada. Les mesures suivantes détaillent la manière dont l'APL rend compte de son mandat au gouvernement du Canada.



Résultats escomptés

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
<b>Orientation 1 : Fournir un service de pilotage efficace, sûr et fiable</b>		
<b>Mise en place du système de gestion</b>	Mise en place en 2024	La rédaction du système est en cours
<b>Nouveau contrat de service avec la CPBSL</b>	Mise en place en 2024	La direction est à analyser le contrat actuel afin de déterminer les modifications requises.
<b>Nouveau contrat de service avec la CPSLC</b>	Mise en place en 2025	Implantation du contrat actuel
<b>Élaboration d'un plan de refonte des services de transbordement</b>	Pour 2024, dépôt de la première version du plan, couvrant les aspects à prendre en considération	Des réflexions sont en cours sur la structure à donner à ce projet.
<b>Respect du plan de travail élaboré en vue de soutenir la décision à venir du gouvernement concernant le pilotage pour quatre ports de la Côte-Nord</b>	Avoir fait valoir la position de l'APL à chaque étape d'avancement des travaux de TC	Participation active des représentants de l'APL aux travaux de TC ainsi qu'avancement des travaux en vue d'une éventuelle décision gouvernementale.
<b>Détermination des risques liés à la navigation aux ports de la rive sud du St-Laurent, faisant partie des eaux sous la juridiction de l'APL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception du rapport à l'automne 2023</li> <li>• Analyse des recommandations en 2024</li> <li>• Acheminement des recommandations finales à TC en 2024</li> </ul>	Suivi des travaux du consultant



**Orientation 2 : Maintenir l'autonomie financière et des tarifs équitables**

<b>Intégrer dans tout nouveau projet une étape d'analyse de monétisation possible et d'optimisation des ressources en place.</b>	Mise en place en 2023 pour tout nouveau projet	Processus en continu, l'APL reste à l'affût des possibilités
<b>Mise en place d'un processus de facturation revu et équitable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépôt de l'analyse de la situation actuelle à l'automne 2023</li><li>• Dépôt de recommandations au printemps 2024</li><li>• Mise en application en 2025</li></ul>	Avancement des travaux d'analyse de la situation actuelle.

**Orientation 3 : Intégrer les considérations de développement durable dans la planification, les investissements et le fonctionnement de l'organisation**

<b>Mise en place de la structure de gouvernance et déploiement du plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépôt d'une politique de DD au premier trimestre de 2024</li><li>• Finalisation du plan d'action au printemps 2024</li><li>• Début du déploiement du plan d'action au second semestre de 2024</li><li>• Déclaration sur les risques financiers liés au climat</li></ul>	Le consultant travaille sur la politique ainsi que sur l'élaboration du plan d'action
---	---	---



**Orientation 4 : Poursuivre l'innovation en s'appuyant sur les talents internes**

<p><b>Évolution du développement du système de pilotage optimisé et déploiement de ce dernier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout de la disponibilité des quais</li> <li>• Intégration de la VN-301</li> <li>• Ajout de fonctionnalités complémentaires</li> <li>• Déploiement du système pour utilisation au bénéfice des clients (2025)</li> </ul>	<p>Finalisation du transfert de l'outil vers une interface Web</p>
<p><b>Déploiement d'une stratégie d'utilisation et commercialisation du simulateur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du plan de commercialisation à l'hiver 2023-24</li> <li>• Proposition d'une stratégie de commercialisation en juin 2024</li> <li>• Mise en place d'une nouvelle structure de gestion</li> </ul>	<p>Travaux en cours sur le remodelage de la structure de gestion et de fonctionnement du simulateur.</p>
<p><b>Déploiement du plan stratégique de RH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouveler le plan stratégique de RH en 2024</li> <li>• Bonifier l'expérience employé afin de maintenir une position d'employeur de choix.</li> <li>• Déployer des initiatives visant la santé globale des employés notamment au niveau de la santé mentale.</li> <li>• Continuer à promouvoir un milieu de travail sain et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de diagnostics organisationnels et déploiement de plans d'action visant l'amélioration du climat de travail et la mobilisation des employés.</li> <li>• Mise à jour des politiques et pratiques de ressources humaines.</li> </ul>



	<p>stimulant qui s'appuie sur des pratiques favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour du plan de gestion des talents et de la relève.</li> <li>• Revue de la structure salariale et de la politique de rémunération.</li> <li>• Intégration et développement de nouveaux joueurs au sein de l'équipe de haute direction.</li> </ul>
--	---	--

**Orientation 5 : Promouvoir un corridor résilient et interconnecté grâce à des partenariats stratégiques**

<p><b>Établissement de forums et de regroupements permettant la collaboration sur les enjeux communs</b></p>	<p>Participation active dans les forums régionaux, nationaux et internationaux traitant des enjeux prioritaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats avec des organismes du milieu maritime sur les sujets de la main-d'œuvre, de la technologie et de la durabilité.</li> <li>• Engagement avec les communautés autochtones pour déterminer les possibilités de collaboration.</li> </ul>
--	---	---



## 5.0 / APERÇU FINANCIER

### 5.1 / GESTION FINANCIÈRE DE L'APL

L'APL est une société d'État financièrement autonome qui demeure rentable en appliquant de saines pratiques de gestion financière tout en mettant un accent particulier sur les prévisions de trafic effectuées. L'ensemble du plan d'entreprise doit être considéré dans l'analyse et l'interprétation du plan financier présenté dans le présent document, et le plan d'entreprise devrait être lu dans son intégralité.

Le plan financier prend en considération les développements futurs de l'APL, y compris le maintien de ses actifs, la réalisation de son plan stratégique de même que la mise en place des services dont elle a le contrôle. L'établissement des services découlant de décisions futures de TC ou du gouverneur en conseil n'est pas inclus.

Les principales hypothèses relatives au trafic sont établies à partir de rapports statistiques internes et des tendances financières et économiques publiées par des organismes de recherche (p. ex. : Conference Board du Canada), par la Banque du Canada et par d'autres institutions canadiennes telles que les banques à charte. De plus, des entretiens avec divers représentants, consultants et partenaires de l'industrie maritime et des analyses de ces derniers complètent ces informations.

L'APL s'assure de maintenir une situation financière enviable au moyen de bonnes pratiques de gestion, d'un contrôle des coûts serré, de l'établissement de redevances raisonnables et équitables et d'une saine gestion des risques.



## 5.2 / PRÉVISIONS

### **Redevances**

Selon les prévisions effectuées en septembre 2023, les redevances de pilotage et les autres revenus devraient atteindre 111,9 M\$ au cours de l'année 2023. L'APL prévoit que le trafic demeurera stable pour la première portion de son plan d'entreprise, principalement en raison des conditions économiques actuelles. Toutefois, une légère baisse du trafic de pétroliers, de porte-conteneurs et de vraquiers est prévue au début de l'année 2024, comparativement à l'année courante. Une modeste reprise a été budgétée dès 2025 pour ces mêmes types de navires, accompagnée d'une hausse plus marquée du trafic de navires de croisière. La pointe de trafic connue en 2019 ne devrait pas être dépassée dans la première moitié du plan.

Afin de conserver sa rentabilité, de répondre à ses obligations et de favoriser une équité entre les secteurs desservis, l'APL prévoit établir des augmentations de redevances différentes d'une circonscription à l'autre pour une deuxième année consécutive. Actuellement, l'APL prévoit une augmentation de 4,0 % au début de l'année 2024 pour les circonscriptions 1 et 1.1, et de 6,0 % pour la circonscription 2. Pour les années subséquentes comprises dans ce plan, l'APL souhaite maintenir des augmentations comparables à celles prévues dans les contrats de service fixant les honoraires de pilotage.

L'APL prévoit donc générer des revenus totaux se situant entre 117,1 M\$ et 133,8 M\$ pour les années 2024 à 2028, incluant le montant des redevances pour les frais de gestion liés à l'administration de la loi par Transports Canada.

### *Honoraires de pilotage et frais d'exploitation des bateaux-pilotes*

Les frais de pilotage sont étroitement liés aux redevances et représentent près de 90 % des dépenses de l'APL. Les honoraires et autres frais directs devraient s'élever à 88,4 M\$ en 2024 et augmenteront à 101,6 M\$ en 2028, selon les prévisions de trafic et les augmentations prévues aux contrats de service avec les corporations de pilotes. Pour ce qui est des frais relatifs à



L'exploitation des bateaux-pilotes, ils devraient se situer entre 13,1 M\$ et 16,2 M\$ pour la période couverte par ce plan.

### *Dépenses administratives et opérationnelles*

L'APL tente de conserver ses dépenses opérationnelles et administratives le plus stables possible au fil des ans. Les variations principales proviennent de l'augmentation des salaires, de certains services professionnels requis lors d'analyses de risques ou du renouvellement des contrats de service, de même que pour la mise en place de la stratégie visant la réalisation du plan d'entreprise. Pour le moment, l'APL prévoit que ces dépenses s'élèveront à 13,5 M\$ en 2024 et augmenteront à 14,4 M\$ en 2028. Ces dépenses pourraient changer selon la décision à venir de TC concernant le pilotage obligatoire sur la Côte-Nord et le rôle que l'APL devra jouer dans ce dossier.

### *Résultat global*

Selon les projections établies, l'APL prévoit un résultat global positif de 2,2 M\$ en 2024. Pour chacune des autres années prévues au plan, l'APL s'attend à un résultat global positif oscillant entre 1,6 M\$ et 2,2 M\$.

### *Budget d'investissement*

Au cours des années 2024 à 2028, l'APL prévoit certains investissements visant à assurer la pérennité de ses actifs, à optimiser son offre de services et à respecter ses engagements contractuels. L'ensemble de ces besoins est directement lié au déploiement d'un service sécuritaire offert de manière efficace et efficiente.



### ***Unité portable des pilotes (PPU)***

Dans le cadre de leur travail, les pilotes utilisent des unités de pilotage portables (PPU) leur donnant accès à différentes informations sur le navire et le voyage en cours. L'APL fournit ces PPU aux pilotes de la CPSLC, alors qu'une contribution financière est versée à la CPBSL pour qu'elle se procure les PPU de ses pilotes. Ces unités doivent être renouvelées aux 4 ans. La contribution à la CPBSL aura lieu en 2024 et en 2028 et les équipements de la CPSLC, renouvelés au début de 2023, le seront de nouveau à la fin de 2026.

### ***Service de pilotage optimisé et simulateur***

Tel que mentionné précédemment, l'APL travaille au développement d'un système informatique permettant aux clients d'optimiser les transits de navires sous la conduite d'un pilote sur le fleuve Saint-Laurent et d'améliorer la fluidité et la sécurité des voyages tout au long du tronçon Les Escoumins – Montréal. Le développement de ce système devrait se poursuivre jusqu'en 2025 et d'autres investissements pourraient être nécessaires pour améliorer le produit.

De plus, certains investissements seront requis afin de conserver le simulateur de navigation à la fine pointe et de l'intégrer aux ports de la Côte-Nord.

### ***Bateaux-pilotes et navette***

Pour assurer le déplacement et le transbordement efficaces des pilotes, l'APL possède des bateaux qu'elle doit entretenir. L'APL poursuit les investissements liés à ces actifs pour maintenir et améliorer son offre de service.

### ***Infrastructure de TI***

L'APL exerce ses activités dans un contexte où la résilience des systèmes informatiques est importante. Voilà pourquoi des investissements seront réalisés dans les prochaines années afin de



maintenir, d'améliorer, de renouveler et d'optimiser son réseau informatique et les systèmes qui le sous-tendent. Des investissements sont également prévus afin de maintenir la sécurité de l'ensemble des systèmes informatiques. Les nouvelles technologies permettant à l'APL d'optimiser son offre de service globale seront aussi analysées et des investissements seront effectués en ce sens.

### *Emprunts*

L'APL présente actuellement un bilan sans aucune dette. L'objectif des mesures financières élaborées dans ce plan est par ailleurs de conserver cette position et de faire en sorte que l'APL n'ait pas besoin d'en contracter pour la réalisation de son plan. En revanche, l'APL est consciente de l'importance des investissements qui pourraient être requis au cours des prochaines années pour la réalisation de ses objectifs stratégiques, ainsi que du risque incontrôlable que représente l'économie, particulièrement dans un contexte postpandémique inflationniste. Cela pourrait avoir des répercussions sur la stratégie de financement des projets à moyen et long terme advenant la matérialisation des risques économiques.

### *Accès à une marge de crédit*

L'APL possède une marge de crédit prenant la forme d'un découvert bancaire autorisé d'un maximum de 1,5 M\$. L'APL ne prévoit pas avoir recours à ce crédit pour l'exercice 2023 ni pour l'année 2024. L'APL demande au ministre de lui permettre de renouveler cette marge pour la durée du plan d'entreprise.

### *Gestion des bénéfices et cadre d'investissement*

La Loi sur le pilotage oblige l'APL à gérer ses opérations afin de demeurer autonome financièrement. Ses activités doivent lui permettre de créer et de maintenir une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.



L'article 37 de la loi prévoit « [qu'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 ».

Par conséquent, l'APL demande au ministre des Finances la permission de placer les fonds dont elle n'a pas besoin immédiatement dans l'un ou l'autre des instruments suivants :

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

---

### 5.3 / DESCRIPTION DES POSTES LES PLUS IMPORTANTS

#### **Produits**

##### *Redevances de pilotage*

Les redevances de pilotage ont été établies en fonction de certains paramètres significatifs reliés aux activités de l'APL. L'augmentation des redevances, l'évolution du trafic maritime en fonction du contexte actuel et l'augmentation des honoraires de pilotage futurs ont été considérées.



### *Droits pour l'administration de la loi*

Depuis juillet 2020, des droits pour l'administration de la *Loi sur le pilotage* par TC ont été mis en place par le ministre des Transports. Ceux-ci correspondent aux frais que le ministre des Transports réclame à l'APL pour la mise en place et l'application de la réglementation afférente à la loi modifiée. Le montant de ces frais facturés aux clients de l'APL est déterminé en répartissant le total des frais imputés à l'APL sur le total des affectations prévues pour chacune des années faisant l'objet d'une facturation par le ministre des Transports. Aucune majoration ni aucun autre coût n'est inclus dans ces droits et ce montant est révisé chaque année en fonction des données réelles et des prévisions de coûts de TC.

### *Service de transbordement des pilotes*

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes aux stations de Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec proviennent des estimations des dépenses prévues en vertu des différents contrats de service et du trafic projeté, majorées d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs.

Les revenus liés aux transbordements des pilotes à la station des Escoumins ont été déterminés selon les dépenses prévues pour fournir le service de transbordement, majorées d'un taux moyen de 5,0 % pour récupérer les frais administratifs.

## **Frais d'exploitation**

### *Honoraires de pilotage*

Les honoraires de pilotage sont calculés en fonction de contrats de service signés entre l'APL et chacune des corporations de pilotes. Ces frais sont mesurés en fonction du trafic prévu et étroitement liés aux redevances facturées. Les frais de formation des pilotes et des apprentis pilotes, les coûts de communication, les dépenses liées aux PPU de même que les frais relatifs aux jurys d'examen se retrouvent aussi dans cette catégorie de dépenses. En ce qui concerne la formation des pilotes, celle-ci inclut en général des cours de manœuvre sur maquette et sur



simulateur. Des formations sur les manœuvres relatives aux navires post-Panamax sont également proposées au Centre de simulation et d'expertise de Québec. D'autres cours sont aussi offerts à ce centre avant qu'un brevet supérieur ne soit émis au pilote.

En ce qui concerne les apprentis pilotes, l'APL couvre tous les frais relatifs à ces dépenses, et ce, pour les deux corporations.

### *Service de transbordement des pilotes*

Les dépenses projetées pour le transbordement de pilotes dans les stations non exploitées par l'APL ont été établies selon les contrats en cours avec les différentes entités du Groupe Océan, situées à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Ces contrats, qui ont fait l'objet d'un appel d'offres en 2021 et 2022, ont été renégociés pour une période de 5 ans et entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

En ce qui a trait aux transbordements effectués par l'APL à sa station des Escoumins, ces frais regroupent plusieurs types de dépenses et les hypothèses suivantes ont été utilisées :

- > Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC).
- > Les frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes et à leur remplacement sont considérés en tenant compte de leur durée de vie utile, des vérifications obligatoires en vertu de la réglementation actuelle et des données historiques.
- > Les autres dépenses ont été estimées en fonction de l'augmentation de l'IPC prévue.

Outre les frais directement liés à l'utilisation des bateaux-pilotes, l'APL exploite également une navette au port de Montréal afin de faciliter et d'optimiser le transport des pilotes. Les frais d'exploitation du Ville-Marie sont inclus dans le service de bateau-pilote. De plus, ce service



prévoit également des salles d'attente mises à la disposition des pilotes à différents emplacements dans certains ports.

### *Frais administratifs et opérationnels et salaires*

Les dépenses administratives et opérationnelles couvrant la période allant de 2024 à 2028 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2022 et des dépenses estimées de 2023, ainsi qu'en fonction des hypothèses retenues par la direction de l'APL.

Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les conventions, de même que pour les employés non couverts par ces conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC) et de l'exercice de révision salariale en cours. Les avantages sociaux varient d'environ 22,0 % à 26,4 % des salaires.

---

## 5.4 / ANALYSE DES ÉCARTS

### **Écart entre le budget 2024 et les prévisions de 2023**

#### *Produits*

Le budget pour l'année 2024 a été établi selon différentes hypothèses en fonction d'analyses de trafic et des perspectives économiques locales et mondiales. Les redevances ont donc été rajustées en fonction de la croissance du trafic prévue selon les estimations de l'APL, à la suite de discussions avec ses partenaires. Dans le contexte inflationniste actuel entraînant un ralentissement économique, combiné à un risque de récession, l'APL est d'avis que le trafic sera semblable, voire inférieur, à celui de l'année en cours. Comparativement à l'année actuelle, l'APL estime que seul le trafic des navires passagers pourrait augmenter.

L'APL prévoit donc une augmentation des redevances de 3,5 M\$ en 2024, comparativement à 2023, incluant les augmentations du taux de redevances et des frais liés aux transbordements.



### Charges

Les charges directes varient en fonction de l'augmentation de l'achalandage, de même qu'en fonction de la variation des honoraires de pilotage, laquelle est déterminée par les contrats de service. Pour les années non couvertes par un contrat, l'APL pose l'hypothèse d'une augmentation des frais de 3,0 %. En raison des changements liés au trafic et des augmentations liées aux contrats de service, les honoraires de pilotage, excluant les frais liés à l'exploitation des bateaux-pilotes, devraient augmenter de 1,3 M\$ en 2024.

Quant aux frais administratifs, les rajustements ont été effectués en fonction des conventions collectives en place pour les employés syndiqués. L'augmentation du coût de la vie a, pour sa part, été prise en compte pour les employés non couverts par ces conventions collectives. Le coût des différents contrats de service en place avec les partenaires a aussi été pris en compte. Les besoins relatifs à la réalisation du présent plan ont été évalués selon les coûts estimés des projets. L'augmentation de ces différents frais (administratifs, opérationnels et liés à l'exploitation des bateaux-pilotes) pour 2024 est de 0,9 M\$.

### **Comparaison des résultats réels, du budget et des prévisions – année 2023**

Après 6 mois, les redevances de pilotage, excluant les frais liés à Transports Canada et aux bateaux-pilotes, sont inférieures de 571 000 \$ (-1,3 %) au budget établi. Un écart négatif est lié à un trafic plus faible que prévu dans la circonscription 2, principalement au niveau des pétroliers (-22 %), des vraquiers (-17 %) et des navires de cargaison générale (-13 %). Du côté de la circonscription 1, le trafic des vraquiers (-6 %) et des navires de cargaison générale (-15 %) entraîne la baisse des revenus, alors que le trafic des autres types de navires a été égal ou supérieur aux prévisions. Un écart positif par rapport au budget a été enregistré pour ce secteur. Pour la circonscription 1.1, le trafic est légèrement en baisse (-3 %) et les revenus sont conformes aux attentes.

Les honoraires de pilotage suivent la même tendance que les redevances. Du côté de la CPSLC, le taux d'augmentation des honoraires a été mis en application au moment convenu, mais l'IPC a été plus élevé que celui prévu au budget. Du côté de la CPBSL, un arbitre a finalement pris



une décision quant au contrat. Le taux d'augmentation final est légèrement supérieur à celui qui avait été budgété, l'inflation étant plus importante que prévu. Même si le contrat n'était pas en vigueur en début d'année, des estimations précises ont été considérées pour les factures n'étant pas encore corrigées. Les honoraires et les frais liés à l'exploitation des bateaux-pilotes sont actuellement de 46,9 M\$ après 6 mois, soit inférieurs au budget. Sur le plan des frais administratifs, l'APL enregistre après 6 mois un écart positif de 0,6 M\$ (9,4 %), alors que les dépenses réelles sont de 6,0 M\$ et le budget de 6,6 M\$.

Avec les données présentées, la situation actuelle de l'APL montre un résultat global positif de 27 000 \$ après 6 mois, comparativement à un résultat global budgété négatif de 0,75 M\$.

Selon la dernière révision budgétaire, l'APL anticipe maintenant des revenus totaux de 111,9 M\$ pour l'année complète, comparativement à un budget initial de 108,2 M\$. Respectivement, les dernières prévisions présentent des honoraires et autres frais liés au pilotage de 99,9 M\$ pour les 12 mois de 2023, selon un budget prévu de 96,7 M\$, et des dépenses administratives et opérationnelles de 12,9 M\$, en comparaison avec un budget de 10,9 M\$. Pour l'année complète, le budget initial prévoit un résultat positif de 0,6 M\$, alors que, selon les dernières prévisions, l'APL enregistrerait des résultats négatifs de 0,8 M\$.



## ANNEXES

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE  
2024/2028





ANNEXE 1 / LETTRE DE MANDAT OU ORIENTATION DU MINISTRE

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

Julius Spivack  
Président par intérim du conseil d'administration  
Administration de pilotage des Laurentides  
[syljulinc@gmail.com](mailto:syljulinc@gmail.com)

Monsieur,

Comme vous le savez, à la suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports. Mes priorités ont été exposées dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a transmise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la manière dont l'Administration de pilotage des Laurentides (APL) contribuera à faire avancer ces priorités.

En tant que ministre responsable de l'APL devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive pour faire en sorte que le système de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je reconnais que l'APL a connu une baisse importante de trafic à la suite de la pandémie de COVID-19. J'apprécie les efforts de l'APL pour réorienter ses opérations et continuer à fonctionner en toute sécurité pendant cette période sans précédent.

Ma priorité, lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports relevant de la compétence fédérale. Nous vous remercions de l'engagement dont vous avez fait preuve dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de vaccination de votre société. Ensemble, nous avons atténué l'incidence 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 de vaccination, ce qui a permis d'élargir la protection sociétale. Nous continuons à adapter nos mesures en fonction de l'évolution de la situation liée à la COVID-19, comme nous l'avons fait en juin cette année. J'apprécie la collaboration continue de votre société, alors que notre intervention face à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

Veiller à ce que les biens et les personnes puissent circuler efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d'approvisionnement et des systèmes de transport solides et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le Budget de 2022. L'APL est un maillon important de la chaîne d'approvisionnement du Canada, et je suis convaincu que la société s'efforcera de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau

Canada



- 2 -

de transport du Canada. Je vous encourage à travailler avec mes responsables pour veiller à ce que l'APL continue d'être préparée à atténuer les incidents et dangers émergents, y compris les menaces liées à la cybersécurité, et à intervenir de manière proactive.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement visant à rebâtir l'économie, à créer des emplois pour la classe moyenne et à faire en sorte que l'industrie canadienne demeure concurrentielle. La *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a légiféré les efforts du Canada pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Je m'attends à ce que l'APL cherche des occasions de faire avancer les mesures qui appuient la transition du Canada vers la carboneutralité, y compris l'accélération de la transition vers les véhicules à émission zéro et la prise en compte des objectifs liés à cette cause dans l'ensemble de vos activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le Budget de 2021 a annoncé que les sociétés d'État canadiennes feraient preuve de leadership en matière de climat en adoptant les normes du *Task Force on Climate Related Financial Disclosures* (ou Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques), ou des normes plus rigoureuses et acceptables. J'encourage l'APL 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 demeurent présentes au cœur de notre société. Je m'attends à ce que l'APL se joigne à nous pour avancer plus vite et plus loin sur le chemin de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration significatifs avec les collectivités autochtones locales. Cela devrait comprendre, sans s'y limiter, la consultation 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 la main-d'œuvre de l'APL amélioreront sa capacité à atteindre tous ses objectifs et je m'attends à ce que l'APL, lorsqu'elle s'engage dans un processus de recrutement, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Je suis persuadé que l'APL continuera également à s'assurer qu'elle fait 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



- 3 -

ethniques et culturels. À titre de président par intérim, vous serez invité à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales au gouverneur en conseil.

Je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme, en relation avec les priorités du gouvernement énoncées dans cette lettre, soient clairement présentés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès réalisés pour atteindre ces objectifs soient indiqués dans vos rapports annuels ultérieurs. Je vous demande également de veiller à ce que, dans la mesure où cela relève de la compétence de l'APL, les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment à l'avance, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps utile.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et du premier dirigeant s'inscrivent dans un scénario cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer la performance de votre premier dirigeant soient conformes aux pratiques exemplaires concernant l'élaboration d'objectifs précis et mesurables, basés sur les comportements observables dans les domaines où votre premier dirigeant peut exercer une influence suffisante pour atteindre les résultats souhaités. La justification de la note globale de votre premier dirigeant doit clairement indiquer pourquoi votre conseil d'administration attribue cette note et quels sont les objectifs de rendement qui ont été les plus pris en compte pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques auxquelles le titulaire d'une charge publique est tenu 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 doivent veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, et aux directives ministérielles et du gouverneur en conseil.

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'APL.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

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



## ANNEXE 2 / STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

### Conseil d'administration

L'Administration possède une structure de gouvernance moderne et différents pouvoirs sont exercés par son Conseil d'administration.

Les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat initial d'une durée maximale de quatre ans. La loi stipule que ce mandat peut par la suite être renouvelé pour une durée n'excédant pas quatre ans supplémentaires, mais il n'existe aucune limite quant au nombre de renouvellements de mandat possibles pour un administrateur.

Outre son rôle de gouvernance, le Conseil est responsable de la planification stratégique de l'Administration, incluant son plan d'entreprise, et son intendance générale. Cela inclut le suivi des principaux risques encourus par l'APL, la planification de la relève et la mise en place d'un système d'information qui réponde à ses besoins.

Le Conseil est normalement constitué de sept membres soit un président, un vice-président et cinq administrateurs, tous nommés par le ministre responsable avec approbation du Gouverneur en conseil. Depuis le départ de M. Ricky Fontaine en juin 2020, le poste de président est comblé de façon intérimaire par M. Julius Spivack, auparavant vice-président, et membre du conseil de l'APL depuis plusieurs années. En date de septembre 2023, tous les postes, sauf l'un d'administrateur, sont à pourvoir, y compris celui de président.



## Tableau des membres du Conseil d'administration et présences aux rencontres

Membre du Conseil	Actif depuis	Date de la dernière nomination	Durée (fin)	Comités	Présences	
					1er janv. 2022 - 31 déc. 2022	1er janv. 2023 - 31 juillet 2023
<b>Julius Spivack</b> Président par intérim	2007-06-30	2018-09-07	4 ans (6 septembre 2022) échu	Conseil d'administration	11 / 11	7 / 7
				Audit	6 / 6	2 / 3
				Gouvernance et RH	s/o	s/o
				Développement durable	s/o	s/o
<b>Michel Tosini</b> Administrateur	2007-10-12	2022-10-28	4 ans (13 juin 2023) Démission	Conseil d'administration	11 / 11	6 / 7
				Audit	s/o	3 / 3
				Gouvernance et RH	5 / 5	2 / 2
				Développement durable	s/o	s/o
<b>Frank Di Tomaso</b> Administrateur et Président du comité d'audit	2011-06-23	2020-09-07	3 ans (6 septembre 2023) échu	Conseil d'administration	11 / 11	6 / 7
				Audit	s/o	3 / 3
				Gouvernance et RH	5 / 5	1 / 2
				Développement durable	s/o	s/o
<b>Sophie-Emmanuelle Chebin</b> Administratrice	2018-09-07	2018-09-07	4 ans (13 juin 2023) Démission	Conseil d'administration	10 / 11	3 / 7
				Audit	s/o	1 / 3
				Gouvernance et RH	5 / 5	2 / 2
				Développement durable	1 / 1	0 / 1
<b>Christiane Chabot</b> Administratrice et Présidente du comité sur le développement durable	2018-09-07	2022-10-28	4 ans (27 octobre 2026) Démission	Conseil d'administration	11 / 11	7 / 7
				Audit	6 / 6	2 / 3
				Gouvernance et RH	s/o	2 / 2
				Développement durable	1 / 1	1 / 1
<b>George J. Pollack</b> Administrateur et Président du comité de gouvernance des ressources humaines	2018-09-07	2022-10-28	4 ans (27 octobre 2026)	Conseil d'administration	8 / 11	5 / 7
				Audit	5 / 6	3 / 3
				Gouvernance et RH	s/o	s/o
				Développement durable	1 / 1	1 / 1

**Le poste de Président est vacant depuis le 19 juin 2020**

La rémunération totale des membres du Conseil d'administration est sujette au nombre réel de réunions des comités ayant tenu séance au cours de l'année.



Dans l'exécution de ses responsabilités, le Conseil s'est doté de trois comités de surveillance composés chacun de trois de ses membres. Chacun de ces comités se réunit plusieurs fois par année.

### Comité d'audit

Le comité de vérification a la responsabilité d'effectuer le suivi, l'analyse et la supervision de la situation financière de l'Administration et des différentes pratiques de gestion, notamment, mais sans s'y limiter, les différents contrôles financiers et le bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Il est également mandaté, selon la Loi, d'assurer l'exécution d'audits internes et d'en faire le suivi des recommandations qui en résultent, le cas échéant. Il maintient le lien avec le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et prend connaissance des rapports émis par celui-ci concernant les audits effectués à l'APL. S'il y a lieu, ce comité s'assure également de la prise en charge par la direction des recommandations du vérificateur. En 2022, ce comité s'est réuni à six reprises.

Ce comité est constitué de :

- > M. Frank Di Tomaso, Président du comité
- > M. George J. Pollack, membre
- > Mme Christiane Chabot, membre
- > M. Julius Spivack, membre d'office

### Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et des ressources humaines a la responsabilité de réviser les pratiques, politiques et procédures en vigueur de l'Administration au niveau de la gouvernance



et des ressources humaines, puis d'analyser et d'adapter la stratégie de gestion du personnel. Les membres de ce comité se sont rencontrés à cinq reprises en 2022.

Ce comité est constitué de :

- > M. George Pollack, Président du comité
- > M. Frank Di Tomaso, membre
- > Mme Christiane Chabot, membre
- > M. Julius Spivack, membre d'office

### Comité sur le développement durable

Le comité sur le développement durable a la responsabilité d'établir les orientations de l'APL dans la poursuite de sa démarche en la matière. Le Comité doit favoriser l'intégration de ces orientations dans les politiques et procédures de l'Administration, d'influencer les comportements et d'assurer la surveillance de l'organisation en termes de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). Les membres de ce comité se sont rencontrés qu'une fois en 2022.

Ce comité est constitué de :

- > Mme Christiane Chabot, Présidente du comité
- > M. George J. Pollack, membre
- > M. Frank Di Tomaso, membre
- > M. Julius Spivack, membre d'office

## Structure du Conseil d'administration et de ses comités



### Haute direction

L'Administration est dirigée par Monsieur Marc-Yves Bertin, lequel occupe à temps complet le poste de Premier dirigeant depuis mai 2023. Relevant directement du Conseil d'administration, ses responsabilités consistent à assurer le leadership de l'APL en traçant les lignes directrices de la stratégie de l'organisation et en veillant à l'intendance de ses ressources et de ses éléments d'actifs afin d'assurer l'exécution de la mission confiée à l'Administration par la Loi. Avant de se joindre à l'APL, M. Bertin a occupé plusieurs postes stratégiques. Il a notamment été directeur général de la Politique maritime à Transports Canada et président du Réseau asiatique des services portuaires de l'APEC (Forum de la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique). Il a également œuvré à Affaires mondiales Canada, au Bureau du Conseil privé et a occupé le rôle de chef de cabinet du sous-ministre du Développement International. M. Bertin préside le comité de haute direction ainsi que le comité de régie interne qui réunit, sur une base régulière, l'ensemble des gestionnaires de l'Administration. Il est aussi chargé de présider le comité consultatif sur le pilotage, composé des représentants de l'industrie maritime, des corporations de pilotes, la Corporation de gestion de la voie maritime, les administrations portuaires de Montréal et Québec ainsi que des représentants de TC et la Garde côtière canadienne.

M. Bertin est secondé par cinq cadres exécutifs, dont quatre sont actuellement en poste. Madame Anaïs de Lausnay, occupe la position d'Avocate générale et secrétaire générale. Madame Josée Leroux, celle de Directrice exécutive, Finances et administration alors que Madame Claudine Bishop agit à titre de Directrice exécutive, Talents et communications.



Finalement, Monsieur Sylvain Lachance est employé à titre de conseiller spécial et assure également l'intérim du poste de Directeur exécutif, Sécurité et efficacité maritimes par intérim, suivant le départ de Monsieur Alain Richard.

### Structure de la haute direction



### Assemblée publique annuelle

L'APL a tenu sa dernière assemblée publique annuelle en présentiel le 16 juin 2023. Lors de cette rencontre, la direction s'est jointe au conseil d'administration afin de présenter les résultats financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2022, en plus des principales activités réalisées au courant de l'année. L'APL a profité de cette occasion pour dévoiler les orientations stratégiques les plus importantes pour l'année en cours.



## ANNEXE 3 / RÉSULTATS PRÉVUS

Autre les indicateurs reliés aux activités stratégiques mentionnées à la section 4, l'Administration s'est dotée d'indicateurs de rendement opérationnels, lesquels sont présentés dans le tableau suivant.

Objectif	Cible	2023 (6 mois)	2022 (12 mois)
<b>Sécurité et efficacité maritime</b>			
Nombre d'incidents ou d'accidents – navires	0	4	18
% d'efficacité – incidents/accidents navires	> 99,90%	99,96%	99,89%
Nombre d'incidents ou d'accidents – bateaux-pilotes	0	2	1
Nombre de retards dus aux pilotes	0	2	9
% efficacité – nombre de retards dus aux pilotes	> 99,90%	99,97%	99,95%



<b>Nombre d'heures de retard dus aux pilotes (en heures)</b>	0h	2h	9h
<b>Nombre de plaintes</b>	0	17	32
<b>Finances</b>			
<b>Réserve financière (\$)</b>	13,00 M\$	5,04 M\$	7,63 M\$
<b>Délai de paiement moyen (jours)</b>	< 45 jours	45,06 jours	44,63 jours

### Engagement du Premier dirigeant

Je, Marc-Yves Bertin, à titre de Premier dirigeant de l'Administration de pilotage des Laurentides, suis responsable devant le conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides en ce qui concerne la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et exposés dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement est appuyé par l'utilisation équilibrée de tous les renseignements disponibles et pertinents sur la mesure et l'évaluation du rendement.

**Marc-Yves Bertin**  
Premier dirigeant  
1<sup>er</sup> novembre 2023



## ANNEXE 4 / ATTESTATION DE LA DIRIGEANTE PRINCIPALE DES FINANCES

En tant que dirigeante principale des finances de l'Administration de pilotage des Laurentides et personne responsable devant le conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides par l'entremise du premier dirigeant, j'ai examiné le plan d'entreprise et les budgets et les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devaient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen fondé sur la diligence raisonnable :

- La nature et la portée des renseignements financiers et des renseignements connexes sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été établies et sont appuyées
- 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 connexes ont été communiqués
- Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses présentées, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées
- Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise
- Le plan d'entreprise et les budgets, s'il y a lieu, sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place
- Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et à l'exploitation continue de la société d'État sont en place

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

**Josée Leroux, CPA**

Directrice exécutive, Finances et administration

1<sup>er</sup> novembre 2023



## ANNEXE 5 / ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS ET BUDGETS 2024-2028

### État du résultat global

Données réelles 2022, prévisions 2023 et budget 2024-2028  
(en milliers de \$ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Augmentations redevances incl. -->			5,00%	2,00%	2,75%	3,25%	3,50%
			4% - 6%	1,5% - 2,5%	2% - 3,5%	2,5% - 4%	3% - 4%
<b>Revenus</b>							
Redevances de pilotage	107 938	111 574	116 305	120 371	124 747	128 570	132 883
Autres produits	237	368	804	834	859	885	911
	<b>108 175</b>	<b>111 942</b>	<b>117 109</b>	<b>121 205</b>	<b>125 606</b>	<b>129 455</b>	<b>133 794</b>
<b>Dépenses directes</b>							
Honoraires de pilotage	84 645	87 054	88 376	92 185	95 899	98 695	101 572
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	12 053	12 821	13 064	13 800	14 422	15 317	16 246
	<b>96 698</b>	<b>99 875</b>	<b>101 440</b>	<b>105 985</b>	<b>110 321</b>	<b>114 012</b>	<b>117 818</b>
<b>Marge brute</b>	<b>11 477</b>	<b>12 067</b>	<b>15 669</b>	<b>15 220</b>	<b>15 285</b>	<b>15 442</b>	<b>15 976</b>
	10,61%	10,78%	13,38%	12,56%	12,17%	11,93%	11,94%
<b>Dépenses administratives et opérationnelles</b>							
Coût du personnel	6 592	6 723	7 267	7 485	7 709	7 941	8 179
Services professionnels et spéciaux	1 278	2 300	1 761	1 248	1 258	1 242	1 578
Location	404	440	454	459	464	468	472
Utilité publique, fournitures et approv.	307	319	362	299	323	322	324
Transports et communications	181	284	267	270	276	284	290
Informations	104	145	166	171	176	181	187
Amortissement	1 660	2 367	2 910	2 946	2 969	2 918	3 016
Réparation et entretien	114	143	142	146	150	154	158
Autres	211	150	150	154	159	164	169
	<b>10 851</b>	<b>12 871</b>	<b>13 479</b>	<b>13 178</b>	<b>13 484</b>	<b>13 674</b>	<b>14 373</b>
<b>Résultat global</b>	<b>626</b>	<b>(804)</b>	<b>2 190</b>	<b>2 042</b>	<b>1 801</b>	<b>1 768</b>	<b>1 603</b>



## RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2024/2028

ANNEXE 5

États financiers prévisionnels et budgets

### État de la situation financière

Données réelles 2022, prévisions 2023 et budget 2024-2028 (en milliers de \$ CDN)

(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2022	Prévisions 2023	2024	2025	Budget 2026	2027	2028
<b>Actif</b>							
<b>Courant</b>							
Trésorerie	7 633	5 235	8 437	12 765	13 835	17 653	20 744
Créances	15 313	15 193	15 894	16 450	17 047	17 569	18 158
	22 946	20 428	24 331	29 215	30 882	35 222	38 902
<b>Non courant</b>							
Immobilisations corporelles et incorporelles	22 141	23 670	22 539	20 113	20 686	18 458	16 790
	22 141	23 670	22 539	20 113	20 686	18 458	16 790
<b>Total de l'actif</b>	<b>45 087</b>	<b>44 098</b>	<b>46 870</b>	<b>49 328</b>	<b>51 568</b>	<b>53 680</b>	<b>55 692</b>
<b>Passif</b>							
<b>Courant</b>							
Créditeurs et charges à payer	16 728	16 673	17 442	18 052	18 707	19 280	19 927
Obligations locatives	180	187	194	216	229	237	246
	16 908	16 860	17 636	18 268	18 936	19 517	20 173
<b>Non courant</b>							
Avantages du personnel	401	450	450	450	450	450	450
Obligation locative	1 630	1 444	1 250	1 034	805	568	321
	2 031	1 894	1 700	1 484	1 255	1 018	771
<b>Total du passif</b>	<b>18 939</b>	<b>18 754</b>	<b>19 336</b>	<b>19 752</b>	<b>20 191</b>	<b>20 535</b>	<b>20 944</b>
<b>Capitaux propres</b>							
Bénéfices non répartis	26 148	25 344	27 534	29 576	31 377	33 145	34 748
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>45 087</b>	<b>44 098</b>	<b>46 870</b>	<b>49 328</b>	<b>51 568</b>	<b>53 680</b>	<b>55 692</b>



## État des variations de l'avoir

Données réelles 2022, prévisions 2023 et budget 2024-2028  
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2022	Prévisions 2023	2024	2025	Budget 2026	2027	2028
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	25 522	26 148	25 344	27 534	29 576	31 377	33 145
Résultat global de l'exercice	626	(804)	2 190	2 042	1 801	1 768	1 603
<b>Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice</b>	<b>26 148</b>	<b>25 344</b>	<b>27 534</b>	<b>29 576</b>	<b>31 377</b>	<b>33 145</b>	<b>34 748</b>



## État des flux de trésorerie

Données réelles 2022, prévisions 2023 et budget 2024-2028

(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2022	Prévisions 2023	Budget				
			2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activités opérationnelles</b>							
Résultat global pour l'exercice	626	(804)	2 190	2 042	1 801	1 768	1 603
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :							
Amortissement	1 660	2 367	2 910	2 946	2 969	2 918	3 016
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	18	49	-	-	-	-	-
Intérêts sur obligations locatives	71	63	57	50	42	34	25
Perte (gain) sur cession d'actifs	76	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts	(160)	(100)	(240)	(247)	(255)	(262)	(270)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :							
Variation des créances et autres débiteurs	(2 281)	120	(701)	(556)	(597)	(522)	(589)
Variation des créditeurs et charges à payer	1 680	(55)	769	610	655	573	647
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>1 690</b>	<b>1 640</b>	<b>4 985</b>	<b>4 845</b>	<b>4 615</b>	<b>4 509</b>	<b>4 432</b>
<b>Activités d'investissement</b>							
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(7 482)	(3 896)	(1 779)	(520)	(3 542)	(690)	(1 348)
Intérêts reçus	160	100	240	247	255	262	270
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(7 322)</b>	<b>(3 796)</b>	<b>(1 539)</b>	<b>(273)</b>	<b>(3 287)</b>	<b>(428)</b>	<b>(1 078)</b>
<b>Activités de financement</b>							
Remboursement des obligations locatives	(241)	(179)	(187)	(194)	(216)	(229)	(238)
Intérêts payés sur les obligations locatives	(71)	(63)	(57)	(50)	(42)	(34)	(25)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(312)</b>	<b>(242)</b>	<b>(244)</b>	<b>(244)</b>	<b>(258)</b>	<b>(263)</b>	<b>(263)</b>
<b>Trésorerie</b>							
Variation de l'exercice	(5 944)	(2 398)	3 202	4 328	1 070	3 818	3 091
Solde au début de l'exercice	13 577	7 633	5 235	8 437	12 765	13 835	17 653
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>7 633</b>	<b>5 235</b>	<b>8 437</b>	<b>12 765</b>	<b>13 835</b>	<b>17 653</b>	<b>20 744</b>



### Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

Données réelles 2022, prévisions 2023 et budget 2024-2028

(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2022	Prévisions 2023	2024	2025	Budget 2026	2027	2028
Infrastructure et équipements T.I.	97	2 872	1 350	320	3 542	265	888
Salle d'attente, base de transbordement et autres	7 385	1 024	429	-	-	225	460
Améliorations locatives et mobilier							
Autre actifs incorporels	-	-	-	200	-	200	-
<b>Total</b>	<b>7 482</b>	<b>3 896</b>	<b>1 779</b>	<b>520</b>	<b>3 542</b>	<b>690</b>	<b>1 348</b>

## ANNEXE 6 / PLAN D'EMPRUNT

### Contexte

En conformité avec l'article 36 de la Loi ainsi que l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration doit recevoir l'approbation du ministre des Finances afin d'exécuter toute transaction d'emprunt de fonds, incluant les termes et conditions de la transaction.

À cet effet, l'APL a obtenu l'autorisation du ministre des Finances à emprunter jusqu'à un maximum de 1,5 M\$ à court terme. Cet emprunt court terme est autorisé par une banque à charte sous la forme d'une facilité de crédit permettant un découvert bancaire. Aucun changement n'est demandé dans le cadre de ce plan d'entreprise.

Malgré la trésorerie actuelle, la direction de l'APL désire conserver l'autorisation d'emprunt afin de se protéger contre l'éventualité où une somme importante doit être déboursée. L'échéance des placements à terme qui pourraient être effectués pourraient empêcher une telle sortie de fonds ou encore, une situation imprévue pourrait exiger un décaissement non planifié plus important. À noter que les pertes financières générées par la pandémie mondiale, les projets d'investissement et d'entretien, notamment la réfection du quai aux Escoumins ainsi que le nouveau bateau-pilote, de même que l'inflation actuelle ont réduit la réserve de trésorerie de l'APL d'environ 6,7 M\$ depuis 2020. L'Administration doit aussi effectuer des sorties de fonds importantes pour l'achat de PPU, outils devenus nécessaires pour améliorer l'efficacité et la sécurité de la navigation. L'APL financera ces acquisitions et les autres investissements par l'entremise de ses réserves, mais pourrait aussi avoir besoin du découvert bancaire de 1,5 M\$.

## Emprunts à être maintenus

L'Administration demande que les modalités de crédit suivantes soient maintenues :

	<b>Court terme</b>
<b>Type</b>	Découvert bancaire
<b>Prêteur</b>	Toute institution financière au Canada faisant partie de l'Association canadienne des paiements
<b>Montant</b>	1 500 000 \$
<b>Monnaie</b>	Dollars canadiens
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux préférentiel
<b>Terme</b>	Un an maximum

## Situation au 31 décembre

Tableau 1 : Emprunts impayés au 31 décembre

(en millions de dollars)

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>Total des emprunts</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Pour l'année 2022, l'Administration n'avait aucun prêt non-remboursé au 31 décembre. Pour 2023, de même que pour les années incluses dans ce plan, elle ne prévoit pas avoir besoin de recourir à un prêt à long ou à court terme, donc aucun solde résiduel ne serait à payer aux 31 décembre.



## Emprunt à court terme

En 2018, l'APL a modifié ses pratiques de gestion des liquidités courantes faisant en sorte que le crédit à court terme ne devrait plus être utilisé, à moins d'une situation particulière. Pour les raisons mentionnées précédemment, la direction désire tout de même conserver les autorisations actuelles. Le tableau suivant détaille l'utilisation passée et prévue de la facilité de crédit court terme pour la période couverte par ce plan. Étant donné que l'Administration ne prévoit pas recourir à l'obtention d'une dette dans le cadre de la réalisation de ce plan, les soldes sont à zéro.

### Tableau 2 : Emprunts à court terme

(en millions de dollars)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme - 31 décembre	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Maximal atteint dans l'année	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

## Emprunts maximums en courant d'année

Le tableau suivant démontre le montant maximal qui devrait être utilisé en courant d'année, selon le plan d'entreprise actuel. Puisque l'Administration ne prévoit pas avoir recours à une dette pendant la période couverte dans ce plan, les soldes sont à zéro.



Tableau 3 : Emprunts maximal en courant d'année

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme/Marge de crédit	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>Total des emprunts</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

\* Montant maximum (ou pointe), à n'importe quel moment en cours d'année

### Emprunts à long terme

Aucun emprunt à long terme n'a été contracté en 2022 et aucun prêt n'est envisagé pour 2023. L'Administration a utilisé sa trésorerie pour financer l'achat d'un bateau-pilote et n'a, par conséquent, pas eu besoin de contracter d'emprunt à long terme pour cette acquisition. Les soldes présentés sont, par conséquent, à zéro.



Tableau 4 : Emprunts long terme

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Solde d'ouverture</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Titres à échéance	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles émissions	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>Répartition par type</b>							
Taux fixe	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Taux variable	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL</b>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$



## Contrats de location

L'Administration ne prévoit pas s'engager dans un nouveau contrat de location pour la période couverte par ce plan.

Tableau 5 : Approbation des baux à venir

	Pouvoirs actuels (du dernier plan approuvé)	2024	2025	2026	2027	2028
		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<i>Aucun nouveau bail à venir</i>	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

## Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est exposée à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. Au moment d'écrire ce plan, l'Administration est en attente d'audition dans le cadre d'un arbitrage de différend contractuel avec la Corporation des pilotes du Saint-Laurent Central. Aucune somme n'a été réclamée dans l'avis de différend. Elle est aussi visée par une demande en Cour Supérieure de la part d'un ancien apprenti-pilote. La réclamation de dommages est accessoire au recours et ne représente pas un risque financier significatif pour l'Administration. L'Administration conteste cette requête et a déposé une requête en rejet, laquelle est présentable en octobre 2023.



## ANNEXE 7 / RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION CONNEXES

### Gestion des risques de l'entreprise

Afin de s'assurer de la continuité de la prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficaces ainsi que lui permettre de réaliser ses objectifs stratégiques, la direction de l'APL effectue, annuellement, une révision des risques pouvant survenir et nuire à ses opérations. Cet exercice permet d'identifier les principaux risques auxquels s'expose l'Administration et de valider que les mesures d'atténuation suffisantes soient en place. Une saine gestion des risques permet à l'APL de maintenir ses opérations, d'assurer son autosuffisance financière et de répondre aux autres aspects de son mandat par l'atteinte de ses objectifs stratégiques. La direction de l'APL a effectué un exercice complet de gestion des risques en 2021. Cette révision a permis d'identifier les principaux risques de l'organisation, dont les dix principaux sont détaillés dans les cartes suivantes. Pour les années 2022 et 2023, la révision s'est effectuée au niveau de la haute direction, avec des suivis réguliers au niveau du conseil d'administration via son comité d'audit.



## ANNEXE 8 / CONFORMITÉ AUX EXIGENCES RELATIVES AUX LOIS ET AUX POLITIQUES

### **Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels**

Pour une gouvernance claire et transparente, l'APL communique ses rapports annuels statutaires ainsi que des rapports statistiques au Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les demandes d'accès à l'information reçues et toute autre question au sujet de la protection des renseignements personnels. Notons que très peu de demandes sont généralement reçues par l'Administration.

### **Loi sur les langues officielles**

L'APL s'assure que ses communications destinées à un large public sont diffusées ou transmises dans les deux langues officielles du pays. Les données du Système d'information sur les langues officielles qui concernent l'APL sont communiquées annuellement au Secrétariat du Conseil du Trésor. Au courant de la dernière année, l'Administration a reçu deux plaintes à la Commission aux langues officielles qui ont été retirées et fermées dans les semaines qui ont suivi sans se rendre plus loin, la Commission s'étant déclarée satisfaite des explications fournies et des mesures mises en place.

### **La directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements**

Les politiques internes de l'APL relatives aux frais de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements ont été harmonisées à la Directive du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements. Lorsqu'approuvés, les frais et les informations qui lui sont associés sont divulgués sur le site Internet de l'APL dans les 30 jours suivant le mois au cours duquel les dépenses ont été engagées.



## La Loi sur les régimes de pensions du Canada

Le régime de retraite de l'APL, qui est un régime contributif dont le gouvernement du Canada est le promoteur, est conforme à la *Loi sur les régimes de pension du Canada*.

## Les accords commerciaux

L'Administration applique le principe d'octroyer des contrats de biens et de services de manière à obtenir, après analyse de soumissions reçues, le meilleur rapport qualité-prix. L'APL entretient des liens d'affaires avec des fournisseurs offrant des prix compétitifs pour l'acquisition de biens et de services de qualité supérieure qui se conforment à ses exigences, et ce, à l'intérieur de délais raisonnables. À titre de société d'État, l'APL doit, lorsqu'applicable, négocier ses contrats d'approvisionnement en tenant compte des lois, des règlements, des ententes et des conventions internationales, des politiques internes, puis selon un procédé concurrentiel de soumission.

## Autres

L'APL a mis en place plusieurs politiques internes qui assurent le respect des valeurs (pour de plus amples détails, veuillez vous référer à son rapport annuel disponible en ligne) qu'elle préconise et qui reflètent son engagement ainsi que la conformité aux lois et directives suivantes. Parmi elles :

- > *Loi sur le pilotage*
- > *Loi sur la gestion des finances publiques*
- > Code canadien du travail
- > *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- > *Loi sur l'accès à l'information*



- > *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- > *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*
- > *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- > *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- > *Loi sur les conflits d'intérêts*



## ANNEXE 9 / PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

En tant que société d'État, l'Administration souscrit et appuie le gouvernement dans ses différentes priorités et initiatives. Ainsi, les actions et mesures suivantes ont été mises de l'avant afin d'harmoniser les pratiques de gestion aux priorités édictées :

### Transparence et gouvernement ouvert

- > Augmentation du niveau de consultation et partage d'information auprès des partenaires d'affaires;
- > Augmentation de la quantité d'information transmise sur les changements significatifs ayant des impacts sur le pilotage, aux intervenant concernés.

### Budget 2023 – Gouvernement du Canada

Le Gouvernement du Canada a annoncé, lors du dépôt du budget 2023, des réductions de dépenses pour l'ensemble du gouvernement, y compris pour certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'est engagé à :

- > Réduire les dépenses liées aux services de consultation, aux autres services professionnels et aux déplacements d'environ 15 pour cent des dépenses discrétionnaires prévues dans ces domaines en 2023-2024 ; et
- > Réduire progressivement les dépenses discrétionnaires d'environ 3 pour cent d'ici 2026-27.

Bien que l'APL ne soit pas directement inclus dans ces réductions de dépenses, l'APL s'aligne sur l'esprit de ces réductions, qui consiste à ramener le rythme et l'ampleur de la croissance des dépenses publiques sur une trajectoire pré-pandémique afin de garantir que l'argent des contribuables canadiens est utilisé de manière efficace et investi dans les priorités qui comptent le plus pour eux.



Dans cette optique, l'APL poursuit ses efforts en vue de restreindre les déplacements à ceux nécessaires. Grâce à un recours accru aux réunions virtuelles, plusieurs réunions avec les représentants de l'industrie et les partenaires, qui se déroulaient prépandémie en présentiel, sont maintenant effectuées en ligne.

Il est à prendre en considération que l'APL planifie une croissance importante au niveau opérationnel avec l'ajout de quatre nouvelles zones de pilotage obligatoire. L'introduction de ces zones entraînerait des coûts supplémentaires, notamment des frais de déplacement et administratifs plus élevés, qui n'étaient pas encourus les années précédentes. Dans un contexte de développement durable et de sensibilisation, et conformément à la volonté du gouvernement de se réconcilier avec les Premières Nations, l'APL devra également prendre des mesures pour, entre autres, mitiger ses impacts environnementaux, et établir des relations directes avec les communautés de son territoire parfois localisées aux confins de son territoire.

Finalement, il est important de prendre en considération que l'APL est engagée, depuis plusieurs années, dans un processus de recherche et développement visant à générer des économies globales pour ses utilisateurs. En automatisant certains processus et en utilisant la technologie à plus grande échelle, l'organisation cherche à gagner en efficacité opérationnelle ce qui pourrait entraîner des économies financières pour sa clientèle.

## Représentation des femmes à l'APL

- > Les femmes représentent 28,4 % des employés de l'APL. Ce chiffre, bien qu'assez stable depuis les dernières années, est en légère baisse cette année et met en lumière le défi de notre industrie non conventionnelle pour le personnel féminin;
- > Révision des échelles salariales avec l'une des cibles étant l'équité salariale et l'instauration de mécanismes nécessaires afin de respecter les nouvelles dispositions de la *Loi sur l'équité salariale* qui est entrée en vigueur le 31 août 2021;
- > Sensibilisation des gestionnaires et déploiement de pratiques de recrutement limitant le plus possible les biais conscients et inconscients;



- > Embauche de personnel féminin dans des fonctions largement représentées par des hommes, soient trois femmes au sein de l'exécutif ainsi que d'une capitaine au sein de l'équipe de direction.

## Diversité et équité en matière d'emploi

L'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À ce titre, elle reconnaît l'importance de la diversité de la population canadienne, notamment sur les plans de la race, de la nationalité d'origine, de l'origine ethnique, de la couleur et de la religion, ce qui constitue une caractéristique fondamentale de la société canadienne.

À cette fin, l'APL s'engage à mettre en place les actions permettant de rehausser la diversité au sein de son organisation, en encourageant par exemple, les femmes, les Premières Nations, les personnes vivant avec un handicap ou les membres d'une minorité visible à déposer leur candidature aux postes qu'elle rend disponibles. L'Administration a, entre autres, inclus une terminologie invitant les candidats provenant de groupes désignés (pour les femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) à postuler les opportunités d'emploi publiées sur son site Web. Il faut toutefois reconnaître qu'il existe toujours des défis à la participation des femmes dans le domaine maritime. L'APL est à identifier les stratégies pertinentes afin de répondre à ses objectifs de diversité afin de poser les bons gestes permettant d'accroître la diversité sociale et culturelle de l'organisation.

Pour y parvenir, l'APL s'engage à mettre en place :

- > Des pratiques de recrutement limitant le plus possible les biais conscients et inconscients;
- > Mention dans les affichages de poste de l'engagement de l'APL en matière de diversité et d'inclusion;
- > Un comité sur l'inclusion actif à l'interne.



En matière de gestion stratégique de la santé, de la diversité et de l'inclusion, des programmes sont aussi prévus afin de prendre action et de suivre les indicateurs de performance démontrant l'évolution vers l'atteinte de nos cibles et de nos engagements. À partir de 2022, tous les gestionnaires devront concrètement contribuer à développer et démontrer des habiletés en matière d'inclusion. Cette approche vise à asseoir l'importance de l'inclusion dans la culture de gouvernance de l'organisation et à sensibiliser les gestionnaires sur le rôle qu'ils peuvent jouer afin de faire vivre cette culture.

### Questions autochtones

- > Précision quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi inclus sur ses affichages de poste;
- > Une stratégie de consultation auprès des Premières Nations et d'engagement a été développée par l'APL pour ses projets futurs. Sa mise en œuvre a été ralentie à la suite des restrictions mises en place à la suite de la pandémie. Cependant, suivant cette stratégie, des actions concrètes ont été prises ou le seront prochainement :
  - o Processus de consultation sur le pilotage élargi pour inclure les Premières Nations (p. ex. : consultation sur l'impact de sécurité de pilotage Côte-Nord inclura la communauté Innu);
  - o Intégration des membres des Premières Nations dès le début des nouveaux projets de l'APL : les Premières Nations seront consultées sur les prochaines phases d'analyse de risques pour la rive sud du Saint-Laurent.

### Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement

- > Acquisition d'appareils écoresponsables lors de renouvellement d'équipements ;
- > Obtention en juillet 2019 de la certification de l'Alliance verte pour les bateaux-pilotes de l'APL et début de la démarche pour l'obtention de la certification pour la navette Ville-Marie;



- > Mise en place de mesures et pratiques visant à diminuer l'empreinte environnementale (particulièrement à la station des Escoumins, en harmonie avec le processus de certification de l'Alliance verte);
- > Projet de mise en place d'un service de pilotage optimisé, dont l'un des objectifs est de diminuer la consommation de carburant des navires assujettis au pilotage obligatoire sur le Saint-Laurent et la rivière Saguenay;
- > Mise à la disposition, pour fins d'études environnementales sur la flore et faune, des installations et des équipements de l'APL, plus spécifiquement les installations et biens de la station de pilotage des Escoumins;
- > Participation, en tant qu'expert, au comité fédéral d'évaluation environnementale et auprès des partenaires d'affaires pour certains de leurs projets touchant à l'environnement;
- > Création d'un comité permanent chargé d'élaborer un plan de développement durable et social : le plan vert de l'APL.

### Promotion d'un milieu de travail sain

L'Administration est consciente de l'importance d'offrir à ses employés un milieu de travail sain et leur permettre de conserver une bonne santé mentale. Des activités de mobilisation, incluant entre autres des sessions de formation sur des outils et des moyens afin d'agir et de prévenir des problèmes de civilité en milieu de travail et aussi sur la gestion de problèmes connus portant sur la santé mentale et le stress au travail, ont donc été réalisées dans les dernières années. Ces activités, qui continuent d'être déployées, incluent les gestionnaires et l'ensemble du personnel de l'organisation, et ont pour but de sensibiliser l'ensemble du personnel à la promotion de pratiques saines au travail.

Les conclusions d'un diagnostic organisationnel ont permis de développer et déployer un plan d'action auprès des différentes équipes de l'APL afin de rehausser l'expérience employé et de renforcer l'importante des valeurs et des comportements souhaités dans une culture organisationnelle qui encourage le respect, la collaboration, la diversité et l'inclusion et l'offre d'un milieu de travail sain et stimulant.



ANNEXE 10 / ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION

