



Administration
de pilotage
des Laurentides

Laurentian
Pilotage
Authority

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2025/2029

Exploitation 2025
Investissement 2025

Table des matières

1.0 / Sommaire de gestion	2
2.0 / Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides	3
2.1 / Mandat, vision et rôle d'intérêt public	3
2.2 / Principales activités	4
2.3 / Situation financière	5
3.0 / Environnement opérationnel	6
3.1 / Environnement externe	6
1. Environnement économique et trafic maritime	6
2. Marchés et concurrence	6
3. Partenaires d'affaires	7
4. Changements technologiques et développement de nouveaux produits et services.....	7
5. Changements climatiques et développement durable	8
6. Nouvelles zone(s) de pilotage :	8
7. La réforme de la Loi sur le pilotage	8
3.2 / Environnement interne	9
1. Main-d'œuvre, relations de travail et rémunération.....	9
2. Recrutement et formation – personnel marin	10
3. Gestion des bateaux-pilotes, navette et infrastructure maritime.....	11
4. Rendement de l'organisation	11
5. Examens internes/externes	12
6. Conformité avec les exigences du gouvernement du Canada	12
4.0 / Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement.....	13
4.1 / Objectifs, activités et résultats escomptés.....	13
4.2 / Risques	20
5.0 / Aperçu financier	21
5.1 / Gestion financière de l'APL	21
5.2 / Performance financière de 2022 à 2024.....	22
Revenus.....	22
Dépenses directes	23
Dépenses administratives et opérationnelles.....	24
5.3 / Prévisions financières de 2025 à 2029	25
Revenus.....	25
Dépenses directes	26
Dépenses administratives et opérationnelles.....	27
5.4 / Budget d'investissement	28
Annexe 1 / Lettre de mandat ou Orientation du ministre	30
Annexe 2 / Structure de gouvernance de la société	33
Annexe 3 / Résultats prévus	36
Annexe 4 / Attestation du dirigeant principal des finances.....	38
Annexe 5 / États financiers prévisionnels et budgets 2025-2029	39
Annexe 6 / Plan d'emprunt	44
Annexe 7 / Risques et mesures d'atténuation connexes	46

Annexe 8 / Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques	54
Annexe 9 / Priorités et orientation du gouvernement.....	56
Annexe 10 / Organigramme.....	59

1.0 / SOMMAIRE DE GESTION

Les dernières années ont été marquées par d'importantes transitions à l'Administration de pilotage des Laurentides (« APL » ou « l'Administration ») - sur le plan opérationnel, réglementaire et de la gouvernance. Après avoir traversé la crise de la pandémie, les activités de l'Administration ont continué de refléter un retour prudent à une activité économique plus normale. Pour l'année 2023, la saine gestion financière de l'APL lui a permis d'enregistrer un exercice financier positif et un résultat similaire est anticipé pour l'année en cours.

En revanche, la pandémie et les investissements effectués dans ses actifs, notamment pour la construction d'un nouveau bateau-pilote et le remplacement de l'infrastructure maritime aux Escoumins, ont conduit à une diminution significative de la réserve financière de l'organisation. Cette réserve est importante pour maintenir un service efficace de pilotage, assurer un haut degré de prévisibilité quant aux redevances et maintenir la capacité de l'APL à faire face aux imprévus au cours des prochaines années. Dans ce contexte, un plan de renflouement du fonds de roulement de l'APL est prévu afin d'assurer le maintien des opérations, de même que pour réaliser les activités présentées dans ce plan d'entreprise.

L'APL est dans un processus d'actualisation de son plan stratégique et de sa vision d'être *un partenaire de confiance en matière de systèmes de pilotage résilient, intelligent et durable en contribuant à la performance de la chaîne d'approvisionnement du Canada*. Guidées par cette démarche de planification stratégique évolutive, les activités de l'APL s'orienteront autour de six chantiers de travail, notamment un service de pilotage performant, l'intégration du développement durable au cœur de nos décisions, la poursuite de l'innovation technologique au soutien des services de pilotage, la consolidation de partenariats afin notamment de promouvoir un corridor maritime résilient et interconnecté, le renforcement continu de nos capacités organisationnelles, et le maintien de la pérennité financière. Dans ce contexte évolutif, l'APL maintiendra ses efforts pour promouvoir une culture organisationnelle saine qui renforce l'inclusion, la performance, la collaboration et l'innovation.

Un certain nombre de facteurs marqueront les activités et les investissements de l'APL dans un futur rapproché. Plus particulièrement, la décision à venir de Transports Canada (« TC ») au sujet de la réglementation du pilotage obligatoire dans quatre ports de la Côte-Nord demeure un élément important pour l'organisation. L'APL continue d'accompagner TC dans ce processus et poursuit ses efforts pour mettre en place des dispositions nécessaires au cas où elle serait appelée à fournir des services dans cette région. L'APL demeurera également active au niveau de la recherche appliquée pour mieux comprendre et gérer les facteurs qui affectent sa capacité à fournir un service de pilotage sécuritaire et efficace. À cet égard, l'Administration continuera sa participation à des projets de recherche concernant les caractéristiques hydrographiques du fleuve Saint-Laurent et les liens avec les changements climatiques (niveaux d'eau, érosion, vagues

sous-marines, etc.) ainsi qu'à des initiatives concernant les avancées technologiques afin d'explorer le développement de nouvelles façons d'aborder le pilotage et de gérer plus efficacement le transit des navires dans une voie navigable restreinte (système de pilotage optimisé, etc.).

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 persuadée de pouvoir poursuivre sa lancée et de trouver, à l'aide de ses partenaires, de nouvelles avenues pour assurer son développement et demeurer un maillon important de la chaîne d'approvisionnement canadienne.

2.0 / APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

2.1 / MANDAT, VISION ET RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

Créée en 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'APL est chargée d'offrir pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime efficace et efficient dans les eaux du fleuve Saint-Laurent, du golfe du même nom et de la rivière Saguenay.

La mission de l'Administration, telle que définie dans la *Loi sur le pilotage*, est de mettre sur pied, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux sous sa compétence. 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, conformément au cadre législatif.

L'APL a récemment entamé le travail d'actualisation de son plan stratégique et de sa vision d'être *un partenaire de confiance en matière de systèmes de pilotage résilient, intelligent et durable en contribuant à la performance de la chaîne d'approvisionnement du Canada*. Ce plan stratégique continuera d'évoluer sous la gouverne du conseil d'administration et sera revu sur une base annuelle.

Grâce à son mandat et à sa vision, l'APL contribue à la sécurité du public et du personnel maritime, ainsi qu'à la protection du patrimoine marin dont dépendent les communautés côtières et autochtones. Ce faisant, l'APL contribue également à la résilience de la chaîne d'approvisionnement et au bien-être économique du Canada. En facilitant le déplacement de la quasi-totalité des 150 millions de tonnes de marchandises et des 200 000 passagers de navires de croisière qui empruntent chaque année le corridor du Saint-Laurent, l'Administration est un élément clé d'un système de transport maritime sûr et efficace qui relie la troisième région économique la plus importante du monde aux marchés mondiaux et assure la sécurité économique de Terre-Neuve-et-Labrador et des communautés de l'Arctique.

L'APL est une société d'État fédéral au terme de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle doit rendre compte de ses actions au Parlement du Canada par l'entremise du ministère des Transports.

2.2 / PRINCIPALES ACTIVITÉS

Afin de satisfaire aux exigences de son mandat, l'APL a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire couvrant une superficie de plus 265 milles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, et de 70 milles nautiques pour la rivière Saguenay. Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères établis par voie réglementaire. Dans le cas des navires non immatriculés au Canada, tous ceux d'une longueur de plus de 35 mètres sont assujettis au pilotage dans les trois circonscriptions. Dans le cas des navires immatriculés au Canada, cette obligation varie selon la dimension des navires ainsi que les circonscriptions de pilotage.

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



La prestation de services de pilotage implique une série d'activités précises devant être minutieusement orchestrées par les employés de l'APL. Dans l'exécution de son mandat, l'Administration doit 1) définir les risques associés à certains types de navires dans le cadre de ses fonctions de planification du transit et de répartition des pilotes, 2) déterminer les paramètres acceptables pour leur navigation dans un chenal achalandé dont l'environnement naturel est de plus en plus mis à rude épreuve par les changements climatiques, et 3) adapter les mesures et les technologies d'atténuation des risques à chaque navire avant de déployer un pilote à bord pour conduire les navires. L'APL s'occupe également du recrutement des apprentis pilotes et de l'approbation du programme de formation.

Le centre d'affectation de l'APL, situé au siège social de Montréal, constitue le centre névralgique des services de pilotage. Ses répartiteurs sont responsables d'organiser les services et d'affecter, au moment opportun, le bon pilote au bon 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. Le centre d'affectation dessert les trois circonscriptions et fonctionne 24 heures par jour, et ce, 365 jours par année.

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. Elles sont desservies par une flotte de bateaux-pilotes et exploitées par des équipages dévoués qui répondent au besoin constant du commerce maritime.

C'est aux pilotes canadiens, au service de l'APL par le biais de contrats de service, qu'il incombe de maintenir une route sécuritaire sur les eaux capricieuses et difficiles du Saint-Laurent. Gérés et répartis par notre centre de Montréal, et rapidement transbordés par des bateaux-pilotes, près de 220 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.

2.3 / SITUATION FINANCIÈRE

Après avoir traversé la crise de la pandémie, les activités de l'Administration ont continué de refléter un retour prudent à une activité économique plus normale.

L'exercice financier de 2023 a su confirmer la reprise de l'ère d'aller de l'industrie maritime malgré une certaine instabilité des marchés mondiaux.

L'Administration a enregistré des revenus totaux à la hausse comparativement à 2022 ainsi qu'un résultat global positif. 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, l'APL poursuit les efforts d'optimisation de ses ressources et investit dans l'amélioration de ses services afin d'en faire profiter, à moyen 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 :

<https://www.pilotagestlaurent.gc.ca/fr/rapports-financiers.html>, sous l'onglet « Rapports ».

3.0 / ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

3.1 / ENVIRONNEMENT EXTERNE

1. Environnement économique et trafic maritime

Au cours des cinq dernières années, 22 000 affectations ont été effectuées en moyenne, sans écart significatif entre elles. Les prévisions économiques pour 2025 divisent les analystes alors que l'incertitude des marchés laisse planer un ralentissement économique. À la fin de 2023, les tensions politiques qui persistaient à travers le monde, la désorganisation de la chaîne logistique, la remontée des taux de fret et la pénurie de conteneurs laissent présager des années difficiles à venir, ce qui a une incidence directe sur les résultats attendus de l'APL.

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 facilitant la coordination de certaines tâches.

2. 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 en situation de monopole, mais demeure toutefois bien régie par un cadre juridico-institutionnel qui assure la raisonnable et l'équité de ses redevances. Les clients de l'APL, les propriétaires de navires, se retrouvent en situation de concurrence avec tous les autres types de transports, de même qu'avec les armateurs concurrents desservant les ports de la côte Est du Canada et 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.

3. Partenaires d'affaires

L'APL a recours à Groupe Océan comme fournisseur de services pour le transbordement des pilotes à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Lors des dernières négociations, l'APL a renouvelé les contrats de service avec le Groupe Océan pour une période de cinq ans, débutant en janvier 2024. L'APL a également entamé en 2024 un examen complet de la situation et une décision sur la refonte des services de transbordement est attendue en 2026 dans une optique d'amélioration continue et de pérennité des services. La mise en œuvre d'un projet de cette envergure pourrait nécessiter plusieurs années de travail, dépendant des conclusions tirées.

En ce qui concerne les services de pilotage pour les trois circonscriptions sous juridiction de l'APL, ceux-ci sont dispensés par des pilotes maritimes contractuels non employés. Ces pilotes sont représentés par deux corporations, soit la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (« CPSLC ») et la Corporation des pilotes du Bas-Saint-Laurent (« CPBSL »), avec lesquelles l'Administration négocie des ententes distinctes de services. Le contrat de service actuellement en vigueur auprès de la CPSLC, d'une durée initiale de 3 ans, s'est terminé le 30 juin 2023. Les deux parties ont convenu de prolonger ce contrat à deux reprises, pour une période d'un an, soit jusqu'au 30 juin 2025. Le contrat avec la CPBSL couvre la période de 2021 à 2024. La CPBSL a récemment exercé la clause de dénonciation et les parties entreront en négociations cet automne. D'autres négociations pourraient également avoir lieu avec la CPSLC au printemps 2025, dans l'éventualité où ce contrat serait également dénoncé.

4. Changements technologiques et développement de nouveaux produits et services

L'APL suit de près les évolutions technologiques liées à la navigation commerciale et se positionne face aux avancées portant sur 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. Au cours de ces discussions, l'APL a partagé avec les autres administrations de pilotage les avancées de son système de pilotage optimisé. L'APL poursuit également 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. Finalement, l'APL participe activement à divers chantiers étudiant les avancées technologiques en matière d'assistance aux pilotes et le développement de nouvelles façons d'aborder le pilotage.

En mettant l'accent sur les technologies et l'innovation, l'APL poursuit sa mission d'offrir un service de pilotage efficace et efficient qui favorise la sécurité de la navigation et la protection environnementale. Dans ce contexte, l'Administration continue le développement et la mise en place de deux nouveaux services. Le premier consiste en l'utilisation d'un simulateur de navigation maritime permettant, notamment, l'entraînement du personnel maritime et l'analyse de facteurs ayant une influence sur la sécurité de la navigation. 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. Cet outil informatique stratégique créé par l'APL permet d'améliorer la fluidité et la sécurité 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. Cette optimisation des transits supportera l'atteinte des objectifs de développement durable (par le biais d'une réduction de la vitesse et la consommation de carburants) et contribuera également 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. Voir Section 4 – Orientation stratégique n° 3 pour plus de détails.

5. Changements climatiques et développement durable

Au cours des dernières années, les changements climatiques ont eu un impact sur les conditions de navigation sur le fleuve Saint-Laurent et, par le fait même, sur les opérations de l'APL. Considérant ses engagements en matière de développement durable, l'APL a adopté, en 2023, sa première politique de développement durable. Dans un futur proche, l'APL travaillera à définir des cibles de réductions d'émissions de GES en accord avec l'objectif de carboneutralité du Canada et à identifier les principaux risques financiers et opérationnels liés aux changements climatiques (coûts liés à la transition énergétique, impacts des événements météorologiques sur les infrastructures maritimes, les services de pilotage et la sécurité de la navigation, etc.). Voir Section 4 – Orientation stratégique n° 2 pour plus de détails.

6. Nouvelles zone(s) de pilotage :

En 2023, TC a présenté les résultats d'une analyse des risques dans les ports de Baie-Comeau, de Sept-Îles, de Port-Cartier et de Havre-Saint-Pierre pour le passage du pilotage privé au pilotage sous la gouverne de la *Loi sur le pilotage* avec l'intention de recommander au gouvernement la mise en place de nouvelles zones obligatoires de pilotage. Dans l'attente d'une décision définitive de TC, l'APL continue de travailler à la mise en place des dispositions nécessaires au cas où elle serait appelée à fournir des services dans cette région – ce qui représenterait environ 2600 affectations supplémentaires par an. Compte tenu de l'importance stratégique nationale des ports de la Côte-Nord pour la compétitivité commerciale du Canada dans le secteur minier, l'expansion des services dans ces ports nécessite un investissement important en temps et en efforts pour l'Administration. Voir Section 4 - Orientation stratégique no 1 pour plus de détails.

7. La réforme de la Loi sur le pilotage

Dans l'ensemble, les modifications apportées dans le cadre de la dernière mise à jour de la *Loi sur le Pilotage* constituent des occasions pour l'APL, mais certains facteurs restent toujours à préciser. Bien que la modernisation de la *Loi sur le pilotage* ait entraîné le transfert des fonctions réglementaires des administrations de pilotage à TC, la charge de travail et le niveau de responsabilités de l'APL n'ont pas diminué, bien au contraire. Premièrement, les modifications apportées en 2019 recentrent le rôle des administrations de pilotage sur la fourniture de services efficaces et responsables en tenant compte de l'évolution des technologies, ce qui contribue à augmenter les demandes sur les administrations de pilotage pour qu'elles élargissent leur modèle

d'affaires dans un contexte où la résilience, compétitivité, efficacité des chaînes d'approvisionnement canadiennes sont au cœur des priorités du gouvernement et de l'industrie. Deuxièmement, la mise en œuvre de la *Loi sur le pilotage* révisée s'effectue également dans un contexte où le partage des responsabilités entre TC et l'APL demeure en évolution. L'APL continue de travailler en étroite collaboration avec TC pour développer le cadre réglementaire et contribue activement aux travaux du Comité national sur le pilotage.

3.2 / ENVIRONNEMENT INTERNE

1. Main-d'œuvre, relations de travail et rémunération

L'équipe de l'APL compte 71 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. La hausse des effectifs de 2024 et 2025 devrait offrir une plus grande capacité organisationnelle au niveau technologique, analytique et innovatif au bénéfice d'un corridor maritime intelligent, résilient et durable.

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 2023	PRÉVISIONS 2024	PLAN 2025
Haute direction	6	6	6
Administration	16	17	20
Exploitation et affectation	26	26	26
Équipage de navire	22	22	22
Total	70	71	74

Avec une équipe de direction renouvelée, les talents en poste depuis plusieurs années et l'arrivée de nouveaux contributeurs au sein de son équipe, l'APL continue d'évoluer vers une culture organisationnelle collaborative et performante. 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. L'échéance de la convention collective des employés de la Guilde est le 30 juin 2026. De son côté, la convention collective des employés de l'AFPC a été renouvelée pour une période d'une année en 2024 et viendra à échéance le 30 juin 2025.

En 2024, l'APL a complété l'exercice d'élaboration de son plan d'équité salariale découlant de la *Loi sur l'équité salariale* fédérale. Au cours des prochaines années, l'APL s'assurera de réaliser les exercices de maintien et 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. Employeur de choix depuis 2021, nous nous efforçons de requestionner et de faire évoluer nos pratiques de façon à répondre aux besoins organisationnels, de nos clients et de nos employés.

2. Recrutement et formation – personnel marin

Le contexte national et international de pénurie de main-d'œuvre maritime représente un défi pour l'APL dans ses efforts de recrutement d'apprentis pilotes pour assurer la relève. L'Administration continue de discuter activement avec la CPSLC et la CPBSL, les deux corporations habilitées à représenter les pilotes contractuels opérant sous la juridiction de l'APL, afin de déterminer le nombre minimal de pilotes requis pour les prochaines années. À ce stade, l'APL n'enregistre pas de retard attribuable au manque d'effectif tout en étant consciente de l'importance de maintenir ses efforts actifs de recrutement.

Répartition des pilotes brevetés et des apprentis pilotes :

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pilotes brevetés	203	202	205	205	206	206	206
Apprentis pilotes	11	10	10	12	12	12	12

Les défis de recrutement constituent également un contexte important pour l'opération de la flotte de navires de l'APL (bateaux-pilotes et navette maritime).

Consciente que ces défis de recrutement pourraient s'accroître encore plus à moyen et long terme, l'APL a identifié l'innovation technologique parmi ses orientations stratégiques principales (optimisation du service, exploration de nouvelles façons d'aborder le pilotage, etc.) en plus de participer activement à diverses initiatives de recherche et promotion du secteur maritime pour soutenir le développement des ressources humaines et des compétences de la main-d'œuvre maritime au Québec et au Canada (représentation aux foires d'emploi, financement de bourses étudiantes pour la main-d'œuvre maritime, etc.)

3. Gestion des bateaux-pilotes, navette et infrastructure maritime

Au printemps 2023, l'APL a pris livraison d'un nouveau bateau-pilote trois saisons répondant aux réalités opérationnelles spécifiques aux Escoumins et adoptant les dernières technologies développées en navigation (sécurité et confort de l'équipage accru, consommation énergétique considérablement réduite, temps de transbordement diminué d'environ 50 % par rapport aux plus anciens bateaux-pilotes). En plus de ces avantages opérationnels, l'agrandissement de sa flotte de bateaux-pilotes permet à l'APL d'assurer la résilience de son offre de service non seulement aux Escoumins, mais aussi en aval par le biais de l'affrètement d'un de ses bateaux au Groupe Océan pour les services de transbordement au port de Québec. Dans les dernières années, l'APL a également investi dans la réfection de son infrastructure maritime aux Escoumins.

4. 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. Pour l'année 2023, le résultat global de l'APL s'est chiffré à 494 000 \$, comparativement à une perte globale prévue de 804 000 \$. Pour l'année en cours, l'APL prévoyait dans son plan d'entreprise 2024-2028 un surplus de 2,2 M\$. Les prévisions actuelles établissent plutôt le surplus à 753 000\$. Cet écart tient compte d'un trafic moins élevé que prévu et du fait que, à la suite de la signature de contrat avec les

corporations de pilotes, des paiements rétroactifs ont dû être effectués et les taux contractuels ont été plus élevés que budgétés, et ce en partie dû à l'inflation.

À la fin 2019, la réserve financière s'élevait à 11.9M\$. Celle-ci 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.

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. La *Loi sur le pilotage* 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 mentionnés ci-haut, l'APL cherche à présenter un programme de redevances juste, qui comporte des augmentations stables lui permettant non seulement de répondre à ses obligations, mais également de se constituer une réserve financière suffisante afin de faire face aux fluctuations de trafic et aux événements externes inattendus (p. ex. pandémies), de réaliser ses priorités de développement durable, et d'effectuer les investissements nécessaires prévus dans ce plan.

Sur le plan du rendement opérationnel, l'APL a su maintenir un taux satisfaisant pour ses principaux indicateurs. En 2023, 13 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.

5. 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. Le dernier examen spécial du BVG a eu lieu en 2022. Les résultats de cet examen ont été transmis au ministre et au Conseil du trésor en mai 2023. Des mesures sont mises en place pour adresser les éléments soulevés en lien avec le suivi des mesures de sécurité préventives liées aux activités de transbordement et autres recommandations.

6. Conformité avec les exigences du gouvernement du Canada

En tant que société d'État fédéral, 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 ». Les activités s'y rattachant se retrouvent à l'Annexe 9, « Priorités et orientation du gouvernement ».

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

4.1 / OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Au cours de 2024, l'Administration a tenu des séances de planification stratégique dans le cadre d'un processus continu de mise à jour de sa vision et de ses orientations couvrant la période 2024-2027. Cette démarche stratégique sera revue sur une base annuelle sous la gouverne du conseil d'administration et s'oriente autour de six chantiers:

1. **Pilotage efficace:** Assurer des services de pilotage performants (efficace, efficient, sécuritaire, fiable et résilient).
2. **Développement durable :** Intégrer les considérations de développement durable dans les aspects clés de nos activités et le promouvoir dans l'industrie
3. **Innovation :** Poursuivre l'innovation en développement, intégrant et adoptant les technologies et en s'inspirant des meilleures pratiques
4. **Partenariats :** Promouvoir un corridor résilient et interconnecté grâce à des partenariats collaboratifs et inclusifs
5. **Équipe et organisation performante :** Développer une culture collaborative performante et renforcer nos capacités organisationnelles
6. **Pérennité financière :** Assurer un équilibre financier entre redevances équitables et une saine gestion

L'Administration a également défini une série d'activités à accomplir afin de concrétiser ses efforts. La réalisation de ces activités, dont certaines sont mentionnées dans le tableau ci-bas, s'aligne avec le mandat de l'APL et les priorités du gouvernement du Canada et représente le principal facteur de réussite pour la direction.

Il est à noter que l'APL utilise en revanche d'autres indicateurs 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 ».

Orientation 1 : Assurer des services de pilotage performants (efficace, efficient, sécuritaire, fiable et résilient)

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
Mise en place du système de gestion Le processus d'élaboration d'un système de gestion de la qualité pour le service de pilotage en vertu de la Loi sur le pilotage est toujours en cours, en attente d'un nouveau règlement de TC. L'APL devra également développer un système de gestion de la sécurité maritime pour ses bateaux-pilotes en vertu du nouveau Règlement sur le système de gestion de la sécurité maritime entré en force en juin 2024.	Système de gestion de la qualité des services de pilotage - Schématisation des processus administratifs prévue d'ici T4 2025. - Mise en place prévue d'ici T4 2027, sujet à la publication du nouveau règlement de TC. Système de gestion de la sécurité maritime - Développement du système et certification prévue d'ici T3 2025 et mise en œuvre d'ici T3 2026.	Système de gestion de la qualité des services de pilotage - Schématisation des principaux processus opérationnels en lien avec l'affectation, le transbordement, le pilotage, la facturation des clients et la notion de sécurité a été complétée en 2023. - Mise à jour en cours des plans de continuité des activités et plan d'urgence pour les opérations aux Escoumins.
Optimiser les services de répartition Au siège social de l'APL, 24 répartitrices et répartiteurs assurent le suivi du trafic maritime et l'affectation de plus de 200 pilotes aux navires. L'optimisation de ces services s'inscrit dans un objectif d'amélioration continue de la gestion des services de pilotage au soutien de la sécurité de la navigation et de la fluidité du trafic.	- Définir le plan d'optimisation d'ici T2 2025. - Déploiement du programme d'optimisation d'ici T1 2026.	Révision des processus d'affectation et de facturation dans une optique d'amélioration continue et d'optimisation - en cours.
Examen des services de transbordement L'APL a amorcé une réflexion concernant la refonte des services de transbordement qui sont offerts entre Les Escoumins et Montréal, en tenant particulièrement compte de l'objectif de résilience opérationnelle, de l'ajout	- Analyse préliminaire d'ici T1 2025. - Planification et analyse détaillées et présentation des recommandations au Conseil	L'identification de scénarios potentiels en vue d'améliorer la qualité de l'offre faite à ses clients est démarrée.

potentiel de pilotage réglementé sur la Côte-Nord et du verdissement de ses opérations.	d'administration prévues d'ici T2 2026. Note : Considérant l'envergure de ce projet, la mise en œuvre est envisagée sur un horizon de 4 ans.	
Plan de travail en vue de soutenir la décision à venir du gouvernement concernant le pilotage pour quatre ports de la Côte-Nord Tel que mentionné ci-haut, l'APL continue de travailler à la mise en place des dispositions nécessaires au cas où elle serait appelée à fournir des services dans les ports de la Côte-Nord, suite à une décision éventuelle de TC (approche réglementaire). Note : 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 associées à ces nouveaux services potentiels.	- Avoir fait valoir la position de l'APL à chaque étape d'avancement des travaux de TC. - Effectuer le travail préparatoire afin de livrer le service requis dans l'éventualité de l'adoption par TC d'un règlement, c.-à-d. confirmer les capacités de conduite des navires (contrat de service), intégration de la zone dans le système d'affectation, identification des risques et adoption de mesures d'atténuation, etc.	Participation active des représentants de l'APL aux travaux de TC ainsi qu'avancement des travaux préparatoires en vue d'une éventuelle décision gouvernementale.

Orientation 2 : Intégrer les considérations de développement durable (« DD ») dans les aspects clés de nos activités et le promouvoir dans l'industrie

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
Déploiement du plan d'action DD L'APL reconnaît que le développement durable doit être au cœur de ses actions. En 2023, l'APL a établi les fondations de sa stratégie DD afin de supporter l'intégration de ces considérations dans tous les secteurs d'activités clés de l'Administration.	- Finalisation du plan d'action 2025 d'ici T1 2025 et début du déploiement du plan. - Première déclaration sur les risques financiers liés au climat d'ici T3 2025. - Établissement de cibles provisoires de réduction de GES d'ici T4 2025, afin de soutenir l'objectif de carboneutralité du gouvernement du Canada d'ici 2050.	- Adoption d'une politique et structure de gouvernance DD fin 2023 et début 2024. - Premier bilan GES réalisé en 2023 (pour année de référence 2022). - Maintien de sa certification annuelle pour ses bateaux-

	- Inclusion des engagements DD dans la politique d'approvisionnement et intégration aux contrats existants au cours de 2025. - Évaluer la faisabilité d'un projet de tarification incitative – navires verts.	pilotes de propriété sous l'Alliance verte (un programme de certification environnementale).
--	--	--

Orientation 3 : Poursuivre l'innovation en développant, intégrant et adoptant les technologies et en s'inspirant des meilleures pratiques

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
Évolution du développement du système de pilotage optimisé et déploiement de ce dernier Tel que mentionné ci-haut, cet outil informatique permettra d'optimiser les transits de navires sous la conduite d'un pilote sur le fleuve Saint-Laurent à l'aide de données en temps réels. Ultimement, ce logiciel pourra également s'arrimer à d'autres projets actuellement en planification chez les partenaires de l'APL	- Ajout de la disponibilité des quais. - La phase de test avec partenaires est en cours. - Ajout de fonctionnalités complémentaires. - Déploiement du système pour utilisation d'ici T3 2025.	- Intégration de la VN-301 (<i>Directives concernant le transit des navires de fort gabarit et de forte longueur dans la voie navigable du Saint-Laurent Édition 2020</i>) - Établissement de partenariats pour tester le système avec des armateurs clés.
Déploiement d'une stratégie d'utilisation et commercialisation du simulateur 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.	- Mettre de l'avant le plan de commercialisation. - Promotion du simulateur dans les communications avec l'industrie. - Mettre en place les outils administratifs pour standardiser les opérations.	- Mise sur pied d'une équipe multidisciplinaire à l'interne pour structurer, encadrer et promouvoir les activités du simulateur. - Travaux en cours pour le déploiement du plan d'affaire et envois de soumissions.

Orientation 4 : Promouvoir un corridor résilient et interconnecté grâce à des partenariats collaboratifs et inclusifs

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
Établissement de forums et de regroupements permettant la collaboration sur les enjeux communs 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	- Participation active dans les forums régionaux, nationaux et internationaux traitant des enjeux prioritaires – notamment pour la mise en œuvre de corridors maritimes intelligents. - Revoir la gouvernance d'une approche de corridor maritime intelligent avec les entités fédérales et autres partenaires clés. - Identification des partenaires de recherches pertinentes, notamment pour une étude sur les effets/risques liés aux changements climatiques sur la navigation et les services de pilotage sur le fleuve Saint-Laurent au cours de 2025.	- Collaboration internationale établie en 2023 en tant que membre d'un conseil consultatif. - Actualisation en cours de l'entente de coopération sur la navigation entre TC, la Garde côtière canadienne, les administrations portuaires et l'APL. - Collaboration avec la Fondation des carrières maritimes canadiennes pour examiner les enjeux reliés à la main-d'œuvre maritime dans le secteur maritime.
Déploiement d'une stratégie d'engagement des communautés autochtones en relation avec l'APL Ce travail aura comme objectif de s'attaquer aux disparités systémiques au moyen de partenariats et de collaboration. Des mesures seront également prises pour consulter les collectivités autochtones et, le cas échéant, pour intégrer leurs perspectives dans la planification et les activités de l'APL.	- Développement d'un plan d'engagement au cours de 2025 (approche, formation, engagements de partenariat et consultation). - Débuter le déploiement de la stratégie d'engagement d'ici T3 2025 (notamment la sensibilisation des administrateurs et gestionnaires).	Engagement avec la communauté des Innus Essipit dans le cadre du début des opérations d'un nouveau bateau-pilote (le « Shipেক »).

Orientation 5 : Développer une culture collaborative performante et renforcer nos capacités organisationnelles

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
Déploiement du plan directeur talents et communication Le plan stratégique RH a été revisité en 2024 et un plan directeur talents 2024 – 2027 a été déployé. Au cours des prochaines années, les quatre grands leviers de la stratégie talents qui seront déployés sont : • Offrir une expérience employés distinctive qui place les humains au cœur de nos décisions; • Faire la promotion et déployer une culture organisationnelle saine qui renforce l'inclusion, la performance, la collaboration et l'innovation. • Cultiver l'expertise et le savoir-faire au sein de notre équipe passionnée • Cocréer l'avenir dans un monde en transformation qui intègre les technologies et l'amélioration continue. 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.	• Offrir une expérience employés distinctive à toutes les étapes du cycle de vie de l'employé (attraction, intégration, développement, mobilisation, fidélisation). • Miser sur le bien-être des employés et des équipes (santé globale incluant la santé mentale). • Promouvoir et déployer une culture saine, inclusive, collaboratrice et innovante. • Avoir une approche stratégique de gestion des talents et de la relève. • Moderniser et automatiser le service RH. • Développer les compétences transversales en gestion du changement. • Réaliser annuellement un exercice de planification de la main-d'œuvre et d'identification des compétences émergentes.	• Revue de la structure salariale et de la politique de rémunération. • Réalisation du plan d'équité salariale. • Maintien de son statut d'employeur de choix pour 2023 et 2024, attestant de son engagement à conserver des normes élevées en matière de pratiques de RH. • Conclusion d'un protocole d'entente avec TC et l'École de la fonction publique pour étendre l'accès à la plateforme de formation aux employés de l'APL.

Orientation 6: Assurer un équilibre financier entre redevances équitables et une saine gestion

Mesures	Cibles attendues	Résultats récents
Mise en place d'un processus de facturation revu et équitable Le procédé par lequel l'APL calcule les différentes redevances des clients date de plus de 50 ans, alors que le type de navires, leur grosseur et la technologie ont énormément évolué. L'APL poursuit donc une analyse en profondeur de son système de facturation afin de déterminer si cette approche demeure pertinente ou s'il y a lieu d'apporter des modifications afin de proposer des redevances de pilotage plus équitables à ses clients.	- Évaluation des pistes d'amélioration - Analyse coût-bénéfice de scénarios potentiel au cours de 2025/2026.	Analyse de la situation actuelle
Maintien d'une réserve financière adéquate La santé de la réserve financière est un élément important d'une saine gestion financière pour assurer la pérennité des actifs et des services de l'APL	- Développer un plan ciblé pour rebâtir et maintenir la réserve à un niveau adéquat à court et moyen terme (en cours). - Inclusion de nouveaux éléments clés tels qu'un fond vert pour supporter la mise en œuvre du Plan de développement durable de l'APL (voir l'Orientation stratégique n° 2 pour plus de détails concernant le plan DD).	Processus d'analyse et développement de l'approche financière en cours.

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.

De manière générale, l'Administration est principalement exposée à 6 catégories de risques :

- Les risques opérationnels correspondent 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'événements externes. Les risques opérationnels ont également trait au manque de conformité aux exigences réglementaires ou encadrées par les lois, ou à un litige commercial.
- Les risques liés aux technologies de l'information correspondent à la possibilité de perte d'accès aux systèmes informatiques essentiels aux opérations de l'organisation ou encore le risque de perte ou de vol de données.
- Les risques financiers correspondent au risque d'une perte financière ou d'une perte de profitabilité à la suite d'un événement. Il peut s'agir, par exemple, des conséquences d'un arrêt de service, d'un changement important sur le marché desservi, du non-paiement d'un client, d'un incident causant un bris physique ou matériel, ou dans le cadre de la transition énergétique.
- Les risques liés à la responsabilité environnementale tiennent compte de la manière dont la durabilité environnementale est intégrée dans les activités de l'Administration. Ces derniers ont trait notamment aux risques liés aux changements climatiques et à la transition énergétique ainsi qu'aux risques de contamination causée après un accident ou un incident maritime.
- Les 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.
- 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.

Le détail des principaux risques déterminés, dont leur niveau de risque, les répercussions et les mesures d'atténuation, se trouve à l'Annexe 7 – *Risques et mesures d'atténuation connexes* du présent document.

5.0 / APERÇU FINANCIER

5.1 / GESTION FINANCIÈRE DE L'APL

L'APL est une société d'État financièrement autonome qui demeure financièrement autonome en appliquant de saines pratiques de gestion financière. 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 de la gouverneure en conseil n'est pas inclus.

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.

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.

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 2024 ni pour l'année 2025. 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 sur le pilotage* 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

5.2 / PERFORMANCE FINANCIÈRE DE 2022 À 2024

Revenus

	2022 3% ET 3%	2023 5% ET 7,5%	2024 4% ET 6%
Augmentations tarifaires pour les circonscriptions 1, 1.1 ET 2-->	Réel \$	Réel \$ % variation	Prévisions \$ % variation
Redevances de pilotage	94 248	99 629 6%	102 275 3%
Produits de bateaux-pilotes	13 692	15 311 12%	14 706 -4%
Autres revenus	237	374 58%	788 111%
Revenus	108 177	115 314 7%	117 769 2%

Redevances de pilotage

Les redevances de pilotage sont facturées aux clients en fonction de la durée des voyages, des dimensions du navire, de la longueur tarifaire et autres critères définis dans le document « Détails et principes concernant la révision des redevances de pilotage » de l'APL. Les revenus liés aux redevances de pilotages sont donc composés du volume facturé et des redevances établies en début d'année.

Les variations favorables réalisées en 2023 et prévues en 2024 sont directement liées à l'augmentation des redevances, la variation du trafic étant demeurée relativement stable en 2023 et légèrement à la baisse en 2024.

Produits de bateaux-pilotes

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes aux stations de Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec sont directement liés aux coûts des différents contrats de service majorés d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs. Les revenus liés aux transbordements des pilotes à la station des Escoumins sont déterminés selon les dépenses prévues pour fournir le service de transbordement.

L'augmentation de 2023 est liée à l'augmentation des redevances jumelée à un nombre plus important de transbordements. La diminution de 2024 est liée à l'augmentation des redevances jumelée à un nombre moins important de transbordements prévus.

Autres revenus

Les autres revenus sont principalement constitués de revenus d'intérêts réalisés sur la trésorerie et de location d'un bateau-pilote. Les fluctuations sont directement reliées aux conditions de marché.

Dépenses directes

	2022	2023	2024
Augmentations contractuelles pour les circonscriptions 1, 1.1 ET 2-->	2% ET 3,8%	4,2% ET 6,7%	3,7% ET 4,5%
	Réel	Réel	Prévisions
	\$	\$ % variation	\$ % variation
Honoraires de pilotage	84 079	88 385 5%	90 869 3%
Coûts de bateaux-pilotes	12 053	13 394 11%	12 299 -8%
Dépenses directes	96 132	101 779 6%	103 168 1%
Marge brute	12 045	13 535	14 601
	11%	12%	12%

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 et étroitement liés aux redevances facturées.

Les frais de formation des pilotes et des apprentis pilotes, les coûts de communication, les dépenses liées aux unités de pilotage portables (« PPU ») de même que les frais relatifs aux jurys d'examen se retrouvent aussi dans cette catégorie de dépenses.

Les augmentations réalisées en 2023 et prévues en 2024 sont directement reliées à l'augmentation des prix fixés dans les contrats négociés avec les fournisseurs, la variation du trafic étant demeurée relativement stable en 2023 et légèrement à la baisse en 2024.

Coûts de bateaux-pilotes

Les coûts reliés au transbordement de pilotes dans les stations non exploitées par l'APL sont établis 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, sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2024 pour une période de 5 ans.

Ces coûts incluent aussi les dépenses de transbordements effectués par l'APL à sa station des Escoumins et les frais d'exploitation d'une navette au port de Montréal afin de faciliter et d'optimiser le transport des pilotes.

L'augmentation de 2023 est reliée à l'augmentation des prix jumelés à un nombre plus important de transbordements. La diminution de 2024 est reliée à l'augmentation des prix jumelée à un nombre moins important de transbordements prévus.



Marge brute

L'objectif de l'APL est de maintenir une marge suffisante pour couvrir la rémunération de ses employés et ses frais fixes pour ainsi atteindre l'équilibre financier.

Dépenses administratives et opérationnelles

	2022	2023	2024
	Réel	Réel	Prévisions
	\$	\$ % variation	\$ % variation
Salaires et avantages du personnel – Autres	6 592	6 754 2%	7 330 9%
Amortissement	1 660	2 301 39%	2 765 20%
Services professionnels et spéciaux	1 278	1 911 50%	1 288 -33%
Autres charges	1 889	2 075 10%	2 465 19%
Dépenses administratives et opérationnelles	11 419	13 041 14%	13 848 6%
Résultat global	626	494	753

Salaires et avantages du personnel

Les salaires comprennent la rémunération globale offerte aux employés. 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.

En 2023, les augmentations de salaire ont été de 2% pour les employés syndiqués et 3.8% pour les employés non syndiqués et plusieurs postes vacants ont été comblés par honoraires professionnels. En 2024, les augmentations de salaire ont été de 5% pour les employés syndiqués et 3.7% pour les employés non syndiqués. Plusieurs postes vacants de 2023 ont été pourvus.

Services professionnels

Ces frais incluent les services liés à l'analyse de risques, au renouvellement des contrats de service, à la mise en place de la stratégie visant la réalisation du plan d'entreprise, aux honoraires de vérifications internes et aux différents professionnels qui ont comblé des postes vacants à court terme.

Amortissement

La dépense d'amortissement est directement liée au niveau des investissements. En 2023, l'APL a investi 4.5M\$ dans ses actifs, 2.9M\$ reliés à ses PPU et 1.6M\$ pour la construction du Shipék^u (c.-à-d. la mer, l'océan, en langue innue) livré au printemps 2023.

Résultat global

Pour une deuxième année consécutive depuis la pandémie, l'APL a connu un résultat global positif. Le résultat global de 2023 a été de 494 000\$ comparativement à 626 000\$ en 2022.

5.3 / PRÉVISIONS FINANCIÈRES DE 2025 À 2029

Revenus

Augmentations
tarifaires pour les
districts 1, 1.1 ET 2
incl. -->

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	4% ET 6%	3,5% ET 5%	3% ET 3,5%	3,5% ET 5%	3% ET 3%	3% ET 3%
	Prévisions	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	\$	\$ % var.	\$ % var.	\$ % var.	\$ % var.	\$ % var.
Redevances de pilotage	102 275	106 435 4%	109 829 3%	113 332 3%	116 732 3%	120 234 3%
Produits de bateaux-pilotes	14 706	15 287 4%	15 769 3%	16 267 3%	16 754 3%	17 257 3%
Autres revenus	788	1 078 37%	1 106 3%	1 135 3%	1 163 2%	1 191 2%
Revenus	117 769	122 800 4%	126 704 3%	130 734 3%	134 649 3%	138 682 3%

Redevances de pilotage

Les redevances ont été projetées en fonction de la croissance du trafic prévue selon les estimations de l'APL. 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 à celui de 2024 pour 2025 et les années à venir.

Les augmentations des redevances sont donc exclusivement reliées aux augmentations de tarifs prévues pour chacune des années.

Produits de bateaux-pilotes

L'APL projette que le nombre de transbordements de 2025 à 2029 sera stable et les augmentations des revenus de bateaux-pilotes seront exclusivement reliées aux augmentations des tarifs prévues pour chacune des années.

Autres revenus

L'Administration prévoit que les conditions de marché seront similaires à 2024 et prévoit ainsi une augmentation de 3% pour chacune des prochaines années.

Dépenses directes

Augmentations contractuelles pour les districts 1, 1.1 ET 2 -->	2024	2025		2026		2027		2028		2029	
	3,7% ET 4,5%	3,3% ET 3%		3% ET 3%		3% ET 3%		3% ET 3%		3% ET 3%	
	Prévisions	Budget		Budget		Budget		Budget		Budget	
	\$	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.
Honoraires de pilotage	90 869	93 789	3%	96 603	3%	99 501	3%	102 486	3%	105 561	3%
Coûts de bateaux-pilotes	12 299	13 428	9%	13 800	3%	14 184	3%	14 578	3%	14 983	3%
Dépenses directes	103 168	107 217	4%	110 403	3%	113 685	3%	117 064	3%	120 544	3%
Marge brute	14 601	15 583		16 301		17 049		17 585		18 138	
	12%	13%		13%		13%		13%		13%	

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.

Tout comme pour les redevances, l'APL estime que le volume sera stable pour les prochaines années et les augmentations sont reliées à l'augmentation des coûts de contrats prévus.

Coûts de bateaux-pilotes

Les coûts reliés au transbordement de pilotes dans les stations non exploitées par l'APL sont établis selon les contrats en cours avec les différentes entités du Groupe Océan, situées à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec.

Pour les coûts de transbordements effectués par l'APL à sa station des Escoumins et les frais d'exploitation d'une navette au port de Montréal, 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 »).

Marge brute

L'objectif de l'APL est de maintenir une marge suffisante pour couvrir la rémunération de ses employés et ses frais fixes pour ainsi atteindre l'équilibre financier.

Dépenses administratives et opérationnelles

	2024	2025		2026		2027		2028		2029	
	Prévisions	Budget		Budget		Budget		Budget		Budget	
	\$	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.	\$	% var.
Salaires et avantages du personnel – Autres	7 330	8 196	12%	8 452	3%	8 698	3%	8 958	3%	9 224	3%
Amortissement	2 765	2 683	-3%	2 737	2%	2 791	2%	2 847	2%	2 904	2%
Services professionnels et spéciaux	1 288	1 174	-9%	1 095	-7%	1 117	2%	1 239	11%	1 162	-6%
Autres charges	2 465	2 529	3%	2 536	0%	2 596	2%	2 659	2%	2 725	2%
Dépenses administratives et opérationnelles	13 848	14 582	5%	14 820	2%	15 202	3%	15 703	3%	16 015	2%
Résultat global	753	1 001		1 481		1 847		1 882		2 123	

Salaires et avantages du personnel

Pour 2025 à 2029, des augmentations de salaire de l'ordre de 3% sont prévues et l'ajout de trois (3) postes.

Services professionnels

Les services professionnels varient en fonction des différentes activités corporatives. Par exemple, d'autres négociations avec les corporations de pilotes pourraient avoir lieu entre 2025 et 2028, en plus de négociations déjà amorcées en 2024.

Amortissement

La dépense d'amortissement est directement reliée au niveau des investissements.

Résultat global

À la suite des années 2020 et 2021, l'APL a comme objectif de renflouer sa réserve financière 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, l'APL poursuit les efforts d'optimisation de ses ressources et investit dans l'amélioration de ses services afin d'en faire profiter, à long terme, ses clients et l'industrie maritime.

5.4 / BUDGET D'INVESTISSEMENT

Budget d'investissement

Au cours des années 2025 à 2029, 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.

Unités de pilotage portables (« PPU »)

Dans le cadre de leur travail, les pilotes utilisent des 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.

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.

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.

Technologies de l'information

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.



Administration
de pilotage
des Laurentides

Laurentian
Pilotage
Authority

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2025/2029

ANNEXES

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

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

- 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.

Veuillez 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.

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.

Tableau des membres du Conseil d'administration

Le tableau suivant présente la composition du Conseil d'administration en date du 1 septembre 2024 ainsi que des informations complémentaires sur le mandat des administrateurs. Le Conseil est normalement constitué de sept membres, soit un président, un vice-président et cinq administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports, tandis que les autres membres sont nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Il y a actuellement quatre postes vacants au sein du Conseil d'administration et TC a informé l'APL que des processus sont en cours afin de nommer de nouveaux membres.

Nom	Date de nomination	Date de fin de mandat	Durée du mandat	Mandat
Marie-Claude Cardin (Présidente)	28 août 2024	27 août 2029	5 ans	Premier
George J. Pollack	7 septembre 2018	27 octobre 2026	3 ans + 4 ans	Deuxième
Georges Farrah	21 juin 2024	20 juin 2028	4 ans	Premier

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. Pour 2024, elle devrait représenter 52 000\$.

Dans l'exécution de ses responsabilités, le Conseil s'est doté de trois comités de surveillance qui se réunissent plusieurs fois par année.

Comité d'audit

Le comité d'audit 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 sur la gestion des finances publiques*, 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 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 2023, ce comité s'est réuni à six reprises.

Comité sur la gouvernance et les ressources humaines

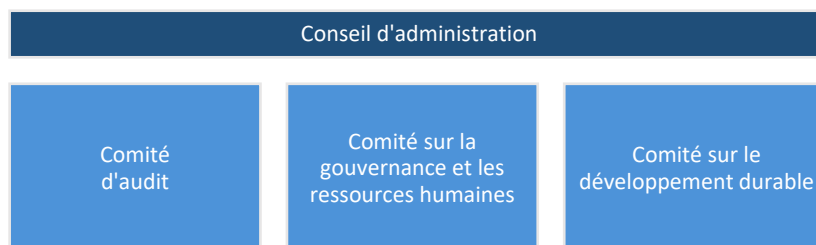
Le comité sur la gouvernance et les ressources humaines a la responsabilité de réviser les pratiques, politiques et procédures en vigueur à l'Administration au niveau de la gouvernance et des ressources humaines, puis d'analyser et d'adapter la stratégie de gestion du personnel. Ce comité s'est réuni à cinq reprises en 2023.

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, influencer les comportements et assurer la surveillance de l'organisation en termes de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance. En 2023, ce comité s'est réuni à trois reprises.

Audit	Gouvernance et RH	Développement durable
Marie-Claude Cardin	Marie-Claude Cardin	Marie-Claude Cardin
George J. Pollack	George J. Pollack	George J. Pollack
Georges Farrah	Georges Farrah	Georges Farrah

Structure du Conseil d'administration et de ses comités





Haute direction

Les personnes suivantes occupent des postes de direction clés au sein de l'Administration. Dans un contexte où le poste de Chef.fe de la direction Finances et administration était vacant durant une partie de l'exercice en cours, l'APL a retenu les services d'une experte-conseil.

Nom	Fonction
Marc-Yves Bertin	Premier dirigeant
Anaïs de Lausnay	Cheffe de la direction Affaires juridiques et secrétariat corporatif
Claudine Bishop	Cheffe de la direction Talents et communications
Julie Bédard	Cheffe de la direction Sécurité et efficacité maritimes
Daniel Jodoin	Chef de la direction Commercialisation et innovation
Antony Sebastiampillai	Chef de la direction Finances et administration

La rémunération totale de la haute direction susmentionnée totalisera environ 944 374\$ pour 2024.

Assemblée publique annuelle

L'APL a tenu sa dernière assemblée publique annuelle en présentiel le 30 mai 2024. 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 2023, en plus des principales activités réalisées au courant de l'année.

ANNEXE 3 / RÉSULTATS PRÉVUS

Outre 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	2024 (6 mois)	2023 (12 mois)
Sécurité et efficacité maritimes			
Nombre d'incidents ou d'accidents – navires	0	2	13
% d'efficacité – incidents/accidents navires	> 99,90%	99,97%	99,92%
Nombre d'incidents ou d'accidents – bateaux-pilotes	0	0	1
Nombre de retards dus aux pilotes	0	1	6
% efficacité – nombre de retards dus aux pilotes	> 99,90%	99,99%	99,97%
Nombre d'heures de retard dues aux pilotes (en heures)	0h	0,58h	6h
Nombre de plaintes	0	12	35
Finances			
Réserve financière (\$)	10,00 M\$	5,52 M\$	5,76 M\$
Délai de paiement moyen (jours)	< 45 jours	29,6 jours	31,3 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
18 novembre 2024

ANNEXE 4 / ATTESTATION DU DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES

En tant que dirigeant principal 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.



Antony Sebastiampillai
Chef de la direction Finances et administration
25 novembre 2024

ANNEXE 5 / ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS ET BUDGETS 2025-2029

État du résultat global

Données réelles 2023, prévisions 2024, budget 2025 et plan
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2023	Prévisions 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Augmentations tarifaires pour les districts 1, 1.1 ET 2 -->			3,5% ET 5%	3% ET 3,5%	3% ET 3,5%	3% ET 3%	3% ET 3%
Revenus							
Redevances de pilotage	99 629	102 275	106 435	109 829	113 332	116 732	120 234
Produits de bateaux-pilotes	15 311	14 706	15 287	15 769	16 267	16 754	17 257
Autres produits	374	788	1 078	1 106	1 135	1 163	1 191
	115 314	117 769	122 800	126 704	130 734	134 649	138 682
Dépenses directes							
Honoraires de pilotage	88 385	90 869	93 789	96 603	99 501	102 486	105 561
Service de bateaux-pilotes – Impartition	10 376	9 396	10 116	10 419	10 732	11 054	11 385
Salaires et avantages du personnel - Transbordement	1 915	2 003	2 335	2 382	2 429	2 478	2 528
Coûts entretien/fonctionnement - bateaux-pilotes & navettes	1 103	900	977	999	1 023	1 046	1 070
	101 779	103 168	107 217	110 403	113 685	117 064	120 544
Marge brute	13 535	14 601	15 583	16 301	17 049	17 585	18 138
Dépenses administratives et opérationnelles							
Salaires et avantages du personnel – Autres	6 754	7 330	8 196	8 452	8 698	8 958	9 224
Amortissement	2 301	2 765	2 683	2 737	2 791	2 847	2 904
Services professionnels et spéciaux	1 911	1 288	1 174	1 095	1 117	1 239	1 162
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	781	890	1 013	1 043	1 074	1 107	1 140
Frais de location	386	411	403	411	420	428	437
Services publics, fournitures et approvisionnements	243	411	347	300	306	312	319
Transports, déplacements et frais d'accueil	131	186	208	212	216	221	225
Entretien	127	137	133	136	138	141	144
Communications	215	176	216	220	225	229	234
Frais financiers	71	43	71	73	74	75	77
Autres charges	121	211	138	141	143	146	149
	13 041	13 848	14 582	14 820	15 202	15 703	16 015
Résultat global	494	753	1 001	1 481	1 847	1 882	2 123

État de la situation financière

Données réelles 2023, prévisions 2024, budget 2025 et plan
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2023	Prévisions 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Actif							
Courant							
Trésorerie	5 767	7 585	10 388	12 424	15 584	16 671	20 179
Créances et frais payés d'avance	14 873	15 137	15 751	16 252	16 770	17 273	17 791
	20 640	22 722	26 139	28 676	32 353	33 944	37 970
Non courant							
Immobilisations corporelles et incorporelles	24 324	23 134	21 201	20 414	18 873	19 476	17 872
Total de l'actif	44 964	45 856	47 340	49 090	51 226	53 420	55 842
Passif							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	16 256	16 567	17 244	17 729	18 247	18 797	19 334
Obligations locatives	186	194	216	229	237	246	255
	16 442	16 761	17 460	17 958	18 484	19 043	19 589
Non courant							
Avantages du personnel	436	450	450	450	450	450	450
Obligation locative	1 444	1 250	1 034	805	568	321	74
	1 880	1 700	1 484	1 255	1 018	771	524
Total du passif	18 322	18 461	18 944	19 213	19 502	19 814	20 113
Capitaux propres							
Bénéfices non répartis	26 642	27 395	28 396	29 877	31 724	33 606	35 729
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	44 964	45 856	47 340	49 090	51 226	53 420	55 842



État des variations de l'avoir

Données réelles 2023, prévisions 2024, budget 2025 et plan
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2023	Prévisions 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	26 148	26 642	27 395	28 396	29 877	31 724	33 606
Résultat global de l'exercice	494	753	1 001	1 481	1 847	1 882	2 123
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	26 642	27 395	28 396	29 877	31 724	33 606	35 729

État des flux de trésorerie

Données réelles 2023, prévisions 2024, budget 2025 et plan
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2023	Prévisions 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Activités opérationnelles							
Résultat global pour l'exercice	494	753	1 001	1 481	1 847	1 882	2 123
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :							
Amortissement	2 301	2 765	2 683	2 737	2 791	2 847	2 904
Intérêts sur obligations locatives	63	39	63	64	66	67	68
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	35	14	0	0	0	0	0
Revenus d'intérêts	(304)	(311)	(311)	(318)	(324)	(330)	(337)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :							
Variation des créances et autres débiteurs	440	(264)	(613)	(502)	(518)	(503)	(518)
Variation des créditeurs et charges à payer	(472)	311	677	485	519	549	537
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	2 557	3 306	3 500	3 948	4 381	4 512	4 777
Activités d'investissement							
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(4 484)	(1 575)	(750)	(1 950)	(1 250)	(3 450)	(1 300)
Intérêts reçus	304	311	311	318	324	330	337
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(4 180)	(1 264)	(439)	(1 632)	(926)	(3 120)	(963)
Activités de financement							
Remboursement des obligations locatives	(180)	(186)	(194)	(216)	(229)	(238)	(238)
Intérêts payés sur les obligations locatives	(63)	(39)	(63)	(64)	(66)	(67)	(68)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(243)	(225)	(257)	(280)	(295)	(305)	(306)
Trésorerie							
Variation de l'exercice	(1 866)	1 818	2 804	2 035	3 160	1 087	3 508
Solde au début de l'exercice	7 633	5 767	7 585	10 388	12 424	15 584	16 671
Solde à la fin de l'exercice	5 767	7 585	10 388	12 424	15 584	16 671	20 179



Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

Données réelles 2023, prévisions 2024, budget 2025 et plan
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2023	Prévisions 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Bateau pilote et navette	1 559	320	-	250	500	500	500
Pilotage optimisé	-	475	150	300	300	300	300
Matériel informatique et unités de pilotage portables (PPU)	2 884	670	200	1 000	150	2 350	200
Quais	30	-	100	100	100	100	100
Autres actifs corporels	11	110	300	300	200	200	200
Total	4 484	1 575	750	1 950	1 250	3 450	1 300

ANNEXE 6 / PLAN D'EMPRUNT

Contexte

En conformité avec l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* 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 à 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 pourrait 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. 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 :

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



Situation au 31 décembre

Pour l'année 2023, l'Administration n'avait aucun prêt non remboursé au 31 décembre. Pour 2024, 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 au 31 décembre.

Contrats de location

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

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 toujours visée, de même que TC, par une demande en Cour supérieure de la part d'un ancien apprenti-pilote et les procédures judiciaires sont toujours en cours.

ANNEXE 7 / RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION CONNEXES

Gestion des risques de l'entreprise

L'APL a recours à un cadre de gestion du risque d'entreprise afin de s'assurer que les risques soient bien identifiés, mesurés, contrôlés et qu'un suivi adéquat soit effectué sur une base régulière avec comme objectifs ultimes, la continuité de la prestation de services de pilotage sécuritaire, efficace et efficient, le maintien de son autosuffisance financière et la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Tel que mentionné ci-haut, l'Administration est principalement exposée à 6 catégories de risques, soit le risque de nature opérationnel, le risque relié aux technologies de l'information, le risque financier, le risque lié à la responsabilité environnementale, le risque lié à la santé et la sécurité au travail et le risque lié à la réputation.

Chaque catégorie comporte des risques distincts évalués selon leur probabilité d'occurrence et l'impact potentiel d'une matérialisation du risque. Différentes mesures d'atténuation sont ensuite établies afin de réduire le niveau d'occurrence et/ou l'impact 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 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 ci-bas. Ces dix principaux risques sont révisés régulièrement par la haute direction et sur une base régulière par le comité d'audit du Conseil d'administration.

Liste des 10 principaux risques

1. Manquement à la sécurité de la navigation sur l'ensemble des eaux sous la responsabilité de l'Administration, dont la Côte-Nord, la rive sud du fleuve et le golfe du Saint-Laurent.
2. Accident maritime dans la voie fluviale dû à une erreur de pilotage ou une mauvaise action d'un pilote à la suite d'un incident.
3. Entraves à la navigation de toute origine (naturelle, humaine ou mécanique)
4. Cybersécurité et panne majeure du système informatique
5. Homme à la mer provenant d'une propriété de l'APL (bateaux-pilotes, navette, quais).
6. Manquement dans l'application des mesures de sécurité lors de transbordements (fournisseur de services de bateaux-pilotes et aux Escoumins).
7. Capacité d'attirer et de retenir les ressources adéquates répondant aux besoins de l'Administration

8. Incident/accident impliquant des bateaux et installations de l'APL et affectant la vie, la santé humaine ou la sécurité de ses bateaux.
9. Capacité de maintenir l'autofinancement en cas de matérialisation de changement ou de risque important au niveau réglementaire, contractuel, environnement ou autre.
10. Manque de coordination des intervenants lors d'interventions en situation de crise ou de changement important affectant la sécurité de la navigation et/ou les opérations de l'Administration.

Risque	Probabilité	Risque inhérent	Impacts	Stratégie d'atténuation
1. Manquement à la sécurité de la navigation sur l'ensemble des eaux sous la responsabilité de l'APL, dont la Côte-Nord, la rive sud du fleuve et le golfe du Saint-Laurent.	Modérée	Élevé	Risque d'incidents ou d'accidents à l'intérieur des eaux sous la juridiction de l'Administration où il y a actuellement des activités de pilotage privées non réglementées, ce qui pourrait nuire à la réputation de l'APL et de TC, et causer des incidents, une perte de confiance du public, des pertes financières ou polluer l'environnement.	Mesures en place, notamment: - Discussions avec les intervenants dans les ports de la Côte-Nord autour de l'utilisation d'outil plus performant pour promouvoir la sécurité de la navigation, dont les unités de pilotage portables (« PPU ») donnant accès à différentes informations sur le navire et le voyage en cours. - Pour les ports de la rive sud, phase 1 de l'analyse de risque complétée. Mesures additionnelles en cours : - Collaborer avec TC au développement de la réglementation qui encadrera les activités de pilotage sur la Côte-Nord (en cours et en attente de la décision de TC). - Engager les intervenants locaux dans l'implantation d'un système de pilotage légiféré (en attente de la décision de TC). - Pour les ports de la rive sud : Analyser les risques à la navigation et déterminer quels seraient les meilleurs outils et

				pratiques afin de mitiger les risques identifiés (voir Section 4 – Orientation n° 1 pour plus de détails).
--	--	--	--	--

2. Accident maritime dans la voie fluviale dû à une erreur de pilotage ou une mauvaise action d'un pilote à la suite d'un incident.	Modérée	Élevée	Un incident ou un accident provoqué par une mauvaise manœuvre pourrait nuire à la réputation de l'APL, causer des pertes financières, décès ou polluer l'environnement.	Mesure en place, notamment : - Programme de formation initiale des pilotes et formation continue. - Cellule de crise prête à être formée en cas de situation d'urgence. Mesures additionnelles en cours : - Travailler en prévention en renforcement du programme de formation continue des pilotes incluant périodiquement la révision et la pratique des manœuvres sur simulateur (en cours). - Collaboration avec TC pour la mise en place d'un processus d'analyse des accidents dans le but d'améliorer et d'actualiser le programme de formation continue (Prévue d'ici 2025, sous réserve de l'avancé des discussions avec TC).
--	---------	--------	---	--

3. Entraves à la navigation	Modérée	Élevé	Quelle que soit son origine, toute entrave à la navigation dans la zone de pilotage obligatoire pourrait affecter l'efficacité, la fluidité et la qualité des services de pilotage. Ce qui pourrait avoir des impacts négatifs sur	Mesures en place, notamment: - Gestion du trafic maritime pour éviter la congestion ou accumulation des navires dans les points de mouillage ou ancrage. - Cellule de crise prête à être formée en cas de situation d'urgence. Mesures additionnelles en cours :
------------------------------------	---------	-------	--	---

			l'économie et les communautés	• Cartographier à l'interne les sources potentielles d'entraves à la navigation et leurs impacts sur les services de pilotage d'ici fin 2025. • Développer, communiquer et exercer un plan de continuité des activités en lien avec chacune des sources d'entraves potentielles identifiées à l'interne. • Mise à jour fréquente des listes de personnes contact (en continu). • Formation en gestion de crise adaptée pour chaque équipe de travail.
--	--	--	-------------------------------	--

4. Cybersécurité et panne majeure du système informatique	Modérée	Élevé	Une panne majeure du système informatique ou une cyberattaque pourrait nuire aux opérations de l'APL. Les activités de pilotage seraient ralenties ou arrêtées, causant des dommages à la réputation de l'Administration et des pertes financières. Des recours judiciaires pourraient aussi avoir lieu.	Mesures en place, notamment: • Site de relève complet, sauvegarde hors sites des systèmes les plus importants, outils de prévention et détection, redondance des systèmes les plus critiques, etc. • Programme de formation continue pour les employés en matière de cybersécurité. • Un service de gestion et réponse aux incidents externes (24/7). Mesures additionnelles en cours : • Mise en place d'un plan de continuité et de reprise après sinistre au niveau des technologies de l'information (TI) et revoir la documentation Q2 2025. • Mise en place des correctifs de sécurité et tests d'intrusion annuels.
--	---------	-------	--	---

5. Homme à la mer provenant d'une propriété de l'APL (bateaux-pilotes, navette, quais).	Élevée	Élevé	Un accident sur un des quais ou bateaux de l'APL pourrait entraîner des blessures graves ou mortelles. Cette situation affecterait la réputation de l'APL et pourrait entraîner des poursuites avec impact financier élevé.	Mesures en place, notamment: • Panneaux d'avertissement, échelles de sécurité, clôture pour les quais où les bateaux sont amarrés et formation de secouristes du personnel de la station de pilotage des Escoumins. • Cellule de crise prête à être formée en cas de situation d'urgence. Mesures additionnelles en cours : • Maintenir notre programme d'audit des bateaux-pilotes afin de s'assurer de la conformité des équipements et de la formation à jour des équipages (en continu). • Renforcement du plan de formation pour les équipages des bateaux-pilotes (en cours, finalisation prévue d'ici Q1 2025).
---	--------	-------	--	--

6. Manquement dans l'application des mesures de sécurité lors de transbordements (fournisseur de services de bateaux-pilotes et aux Escoumins).	Élevée	Très élevée	Un incident/accident affectant la sécurité des pilotes ou des bateaux lors de transbordement pourrait avoir un impact sur la réputation de l'APL. Cela pourrait entraîner des accidents du travail entraînant des blessures graves ou mortelles. De plus, il pourrait en résulter des impacts financiers découlant de poursuite ou de réparation de bateaux. Enfin, la qualité et la	Mesures en place, notamment: • Utilisation par le navire d'échelles conformes et bien installées. • Positionnement du bateau-pilote selon la demande du pilote et des conditions de navigation. Montée du sac du pilote avec cardage. • Procédures écrites avec règles de sécurité associées. Mesures additionnelles en cours : • Mettre à jour les pratiques et procédures des mesures de sécurité lors des transbordements (en cours).
---	--------	-------------	---	--

			continuité du service peuvent également être affectées.	• Inclure ces pratiques et procédures dans le programme de formation continue incluant annuellement un exercice pratique documenté sous la supervision du Directeur de la sécurité maritime de l'APL (finalisation prévue au cours de 2025). • Faire un suivi des pratiques du fournisseur afin de s'assurer du respect des exigences de l'Administration et de la réglementation.
--	--	--	---	---

7. Capacité d'attirer et de retenir les ressources adéquates répondant aux besoins de l'Administration	Modérée	Modéré	La difficulté de recruter des capitaines, des mécaniciens, des matelots et des répartiteurs peut compromettre la qualité du service offert par l'Administration ainsi que la sécurité des transbordements. Ce bris de service pourrait dégrader la réputation de l'APL et entraîner des conséquences financières. Cette difficulté de recrutement peut s'étendre également au personnel de l'APL responsable de l'affectation des pilotes à bord des navires, avec des risques similaires pour la pérennité du service.	Mesures en place, notamment: • L'administration a mis en place un processus de recrutement et de formation afin d'avoir suffisamment d'employés formés pour assurer la relève et le remplacement des ressources. • Les conventions collectives en vigueur disposent de clauses liées à la gestion des horaires et des absences, assurant ainsi une relève adéquate. • L'APL a récemment terminé l'exercice de révision des échelles salariales pour les employés non syndiqués et les gestionnaires. Cet exercice sera revu sur une base régulière (en continu). Mesures additionnelles en cours : • Développer un processus de recrutement et mettre en place des conditions de travail favorables adaptées à la région de Les Escoumins (surtout pour équipages
---	---------	--------	---	---

				bateaux- pilotes dont l'APL est propriétaire). • Pour l'équipe de répartition : ○ Mettre en place des conditions de travail favorables afin d'attirer et retenir les employés clés. ○ S'assurer de conserver des conditions de travail favorables afin d'attirer et retenir les employés clés. • Développer un plan de succession.
--	--	--	--	--

8. Incident / accident impliquant des bateaux et installations de l'APL et affectant la vie, la santé humaine ou la sécurité de ses bateaux.	Modérée	Élevé	Homme à la mer, blessure grave ou bris mécanique d'un des bateaux de l'APL provoquant un accident/incident. Plusieurs événements peuvent survenir sur un bateau ayant des impacts potentiellement élevés pouvant affecter la réputation de l'APL, provoquer des pertes financières et sa capacité de maintenir le service	Mesures en place, notamment: • Formation et exercices périodiques du personnel à bord, directives de sécurité et entretien préventif de l'équipement. • Cellule de crise prête à être formée en cas de situation d'urgence. Mesures additionnelles en cours : • Les mesures additionnelles identifiées sous les risques 5 et 6 s'appliquent.
---	---------	-------	---	---

9. Capacité de maintenir l'autofinancement en cas de matérialisation de changement ou de risque important au niveau réglementaire, contractuel,	Modérée	Modéré	En cas d'incapacité financière, la continuité de la prestation de services de pilotage sécuritaire et efficace pourrait être compromise. L'Administration pourrait aussi avoir de la difficulté à atteindre ses objectifs	Mesures en place, notamment: • Contrôle des coûts et révision trimestrielle par l'Administration • Redevances adéquates et raisonnables établies en fonctions de la situation financière, des projections de trafic, et d'hypothèses externes affectant les coûts.
--	---------	--------	---	---

environnement ou autre.			à court, moyen et long terme. Une telle situation peut entraîner des déséquilibres entre l'accroissement des taux des redevances et des honoraires et donc, avoir un impact sur la viabilité financière de l'Administration.	- Processus de planification budgétaire cohérent pour maintenir une santé financière, incluant la réserve financière (en cours). Mesures additionnelles en cours : - Renforcer la stratégie de planification de redevance efficace afin de maintenir une grille de redevances raisonnables pour les clients tout en maintenant l'autosuffisance financière de l'APL (en cours).
-------------------------	--	--	--	---

10. Manque de coordination des intervenants lors d'interventions en situation de crise ou de changement important affectant la sécurité de la navigation et/ou les opérations de l'Administration.	Élevée	Élevé	En cas de crise, la coordination et la définition des rôles de chacun sont cruciales. Un manquement en ce sens peut affecter tant la sécurité, l'efficacité que l'efficience de la navigation. Les conséquences peuvent être opérationnelles, mais également financières	Mesures en place, notamment: - Expertise interne, tant sur le niveau opérationnel que d'intervention et coordination en cas de crise dans l'industrie maritime. - Connaissances à l'interne des intervenants externes requis selon la situation en cours. Mesure additionnelle en développement - Positionnement continu de l'APL comme acteur clé auprès des autres intervenants dans un contexte de gestion de crise et reprise d'activités.
--	--------	-------	--	---

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. L'Administration a reçu une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et une demande sous la *Loi sur la protection des renseignements personnels* en 2023.

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 n'a reçu aucune plainte.

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

Les politiques internes de l'APL relatives aux frais de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements ont été harmonisées à la Directive du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. 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

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. L'Administration suit un processus d'approvisionnement qui comprend des appels d'offres publics respectant les seuils établis dans les différents accords commerciaux.

Autres

L'APL a mis en place plusieurs politiques internes qui assurent le respect des valeurs qu'elle préconise et qui reflètent son engagement ainsi que la conformité aux lois et directives applicables. 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 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 canadienne sur l'accessibilité*
- > *Loi sur les conflits d'intérêts*
- > *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement.*

Pour de plus amples détails, veuillez consulter le rapport annuel disponible en ligne.

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 :

Stratégie nationale sur la chaîne d'approvisionnement

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'APL est chargé de faire fonctionner, entretenir et gérer le pilotage obligatoire dans le corridor commercial du Saint-Laurent et du Saguenay – dans le but d'assurer un service sûr, efficace, rentable et basé sur la technologie. Ce faisant, l'APL est un catalyseur clé d'un système de transport maritime durable qui relie 40 millions de Canadiens et d'Américains aux marchés mondiaux par le biais des ports du fleuve Saint-Laurent et du Saguenay et dessert un lien de sécurité économique essentiel pour Terre-Neuve-et-Labrador et les communautés de l'Arctique canadien. L'Administration est pleinement consciente de son rôle clé au sein de la chaîne d'approvisionnement établie dans le corridor maritime du Saint-Laurent. Le développement du système de pilotage optimisé permettant de maximiser la fluidité des transits de navires à l'aide de données en temps réels illustre bien l'engagement de l'APL à contribuer à la résilience, compétitivité, efficacité des chaînes d'approvisionnement canadiennes.

L'Administration collabore également avec le Conseil national de recherches Canada et TC afin d'explorer de nouveaux modèles de service qui pourraient à moyen terme améliorer la sécurité de la navigation, l'efficacité de l'APL, et la compétitivité du corridor maritime du Saint-Laurent dans un contexte nord-américain.

L'Administration continue également à renforcer ses défenses face aux risques liés à la cybersécurité en mettant en place des correctifs de sécurité et en conservant à jour le plan de continuité des affaires (incluant les TI).

Budget 2023 – Gouvernement du Canada

En 2024, l'APL a pu atteindre les cibles de réduction énoncées dans son précédent plan d'entreprise dans le cadre du budget fédéral 2023, notamment en matière de services-conseils (services professionnels et spéciaux). Dans le cadre de son budget 2025, l'APL poursuivra ses efforts pour faire avancer les objectifs de réduction du gouvernement. La nature cyclique des négociations contractuelles avec les fournisseurs de services qui auront lieu en 2025, les nouveaux efforts visant à réaliser des économies administratives et opérationnelles grâce à des solutions technologiques et une décision potentielle du gouvernement d'étendre les services de pilotage à de nouvelles régions de la Côte-Nord auront une incidence sur la poursuite de cet objectif. En résumé, en tant que société d'État entreprise, l'APL demeurera alignée sur l'esprit et l'intention des objectifs du gouvernement, tout en restant attentive à l'évolution des circonstances affectant l'exécution de son mandat.

Transparence et gouvernement ouvert

L'APL publie sur son site Internet ses rapports publics dans les délais prescrits, notamment ses rapports annuels et trimestriels, les aperçus de ses plans d'entreprise, les avis de divulgation proactive et les demandes de renseignements en lien avec la *Loi sur l'accès à l'information* sur le site du gouvernement ouvert.

De plus, l'Administration s'efforce de maintenir une relation de proximité avec ses clients, partenaires et parties prenantes par le biais de discussions directes, groupes de travail, événements de l'industrie dans une optique de transparence et de collaboration constructive.

Diversité et équité en matière d'emploi, accessibilité

Les femmes représentent un peu plus de 30% des employés de l'APL. Ce chiffre, bien qu'assez stable depuis les dernières années, est en légère hausse cette année malgré le défi que représente le milieu traditionnellement masculin de l'industrie maritime pour le personnel féminin. Il est à noter qu'au début 2024, une première capitaine s'est jointe au personnel navigant de l'APL aux commandes de la navette au port de Montréal. Il est également à noter que l'APL a atteint la parité des genres au niveau de la haute direction pour l'exercice en cours.

Tel que mentionné ci-haut, en juillet 2024, l'APL a complété l'exercice d'élaboration de son plan d'équité salariale découlant de la *Loi sur l'équité salariale* fédérale. Au cours des prochaines années, APL s'assurera de réaliser les exercices de maintien et de suivre les tendances et les bonnes pratiques en matière de rémunération globale.

- > 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 des opérations.

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, des actions sont en cours pour mettre en place les objectifs suivants :

- > Des pratiques de recrutement et de progression de carrière 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;
- > Participation des employés à l'identification des initiatives liées à inclusion à développer.

En date de 31 décembre 2023, l'APL a publié un rapport d'étape concernant le déploiement de son plan d'accessibilité 2022-2025 sous la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. L'APL prévoit notamment finaliser son plan de travail afin de réaliser une évaluation de l'accessibilité dans les bureaux de son siège social afin d'éliminer les obstacles pour les personnes en situation de handicap durant l'exercice 2024-2025. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez

consulter le rapport d'étape, accessible sur le site Web, à l'adresse <https://www.pilotagestlaurent.gc.ca/fr/rapports-financiers.html>, sous Autres.

Réconciliations avec les communautés autochtones

L'Administration est consciente de l'importance d'engager un dialogue informé et constructif avec les communautés autochtones intéressées ou affectées par ses activités, ce qui se traduira notamment par:

- > Une formation de sensibilisation pour le Conseil d'administration et la haute direction afin d'assurer une compréhension solide des réalités autochtones, dans un contexte législatif, historique et social. Des activités de sensibilisation seront également étendues à l'ensemble des employés.
- > Développement et déploiement d'une stratégie d'engagement et de partenariat avec les communautés autochtones présentent le long du corridor maritime desservi par l'APL. Voir Section 4 – Orientation stratégique n° 3 pour plus de détails.

Développement durable et opérations d'écologisation

Au cours de douze derniers mois, l'Administration a consolidé les bases de son engagement par le biais de l'adoption de sa première politique de développement durable, l'établissement d'une structure de gouvernance interne, et la réalisation d'un bilan de GES. L'APL finalisera sous peu le développement d'un plan d'action 2025 qui prévoit notamment l'identification de cibles de réductions d'émissions de GES pour ses navires de propriété en accord avec les dernières mises à jour de la *Stratégie pour un gouvernement vert*. L'APL se positionnera également pour la reddition de compte pour les risques financiers liés aux changements climatiques. Finalement, l'APL prévoit réviser sa politique d'approvisionnement pour inclure des considérations de développement durable. Voir Section 4 – Orientation stratégique n° 2 pour plus de détails.

Promotion d'un milieu de travail sain

L'Administration reconnaît l'importance cruciale d'offrir à ses employés un environnement de travail sain, propice à une bonne santé mentale. Un milieu de travail sain se construit à travers des valeurs et des comportements partagés, qui façonnent et renforcent la culture organisationnelle. Ainsi, dans le cadre du processus annuel d'attestation au Code de conduite des employés de l'APL, le Code de valeurs et d'éthique de la Fonction publique fédérale sera intégré pour sensibiliser les employés à l'importance de cet engagement. L'équipe de direction est résolue non seulement à sensibiliser les employés, mais aussi à intervenir activement pour prévenir et résoudre les conflits ainsi que les incivilités en milieu de travail. L'Administration renforce la promotion des pratiques favorisant la santé globale (physique, psychologique et organisationnelle) en sollicitant les idées des équipes et en pratiquant une gestion de proximité, ce qui permet d'agir concrètement dans les relations avec les collègues et employés.

ANNEXE 10 / ORGANIGRAMME

