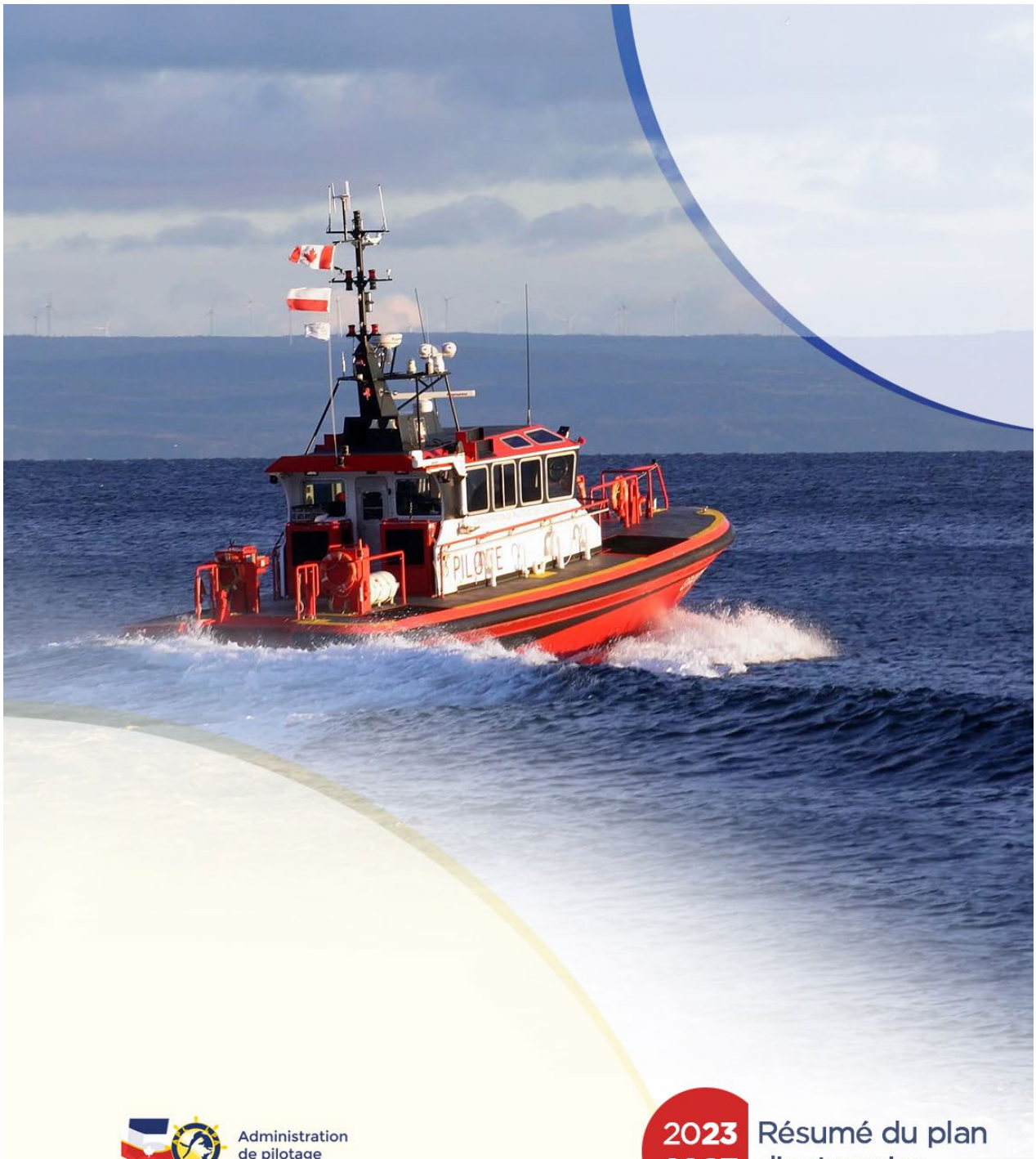


Administration
de pilotage
des Laurentides

1972-2022

2023 2027 Résumé du plan d'entreprise

Budget d'exploitation 2023
Budget d'investissement 2023

TABLE DES MATIERES

1.0 / Sommaire exécutif 4

2.0 / Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides 6

2.1 / Mandat 6

2.2 / Rôle d'intérêt public 6

2.3 / Énoncé de la vision 7

2.4 / Énoncé de la mission 7

2.5 / Principales activités 7

2.6 / Situation financière 11

3.0 / Environnement opérationnel 12

3.1 / Environnement interne 12

3.2 / Environnement externe 15

3.3 / Environnement économique et opérationnel externe 19

3.4 / Enjeux stratégiques 20

3.5 / Infos complémentaires 21

4.0 / Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement 23

4.1 / Objectifs et activités 23

4.2 / Risques 34

4.3 / Résultats escomptés et indicateurs de rendement 36

5.0 / Aperçu financier 38

5.1 / Gestion financière de l'Administration 38

5.2 / Prévisions 39

5.3 / Description des postes les plus importants 43
Produits 43
Charges d'exploitation 44
5.4 / Analyse des écarts 45
Écart Budget 2023 vs Prévisions 2022 45
Comparaison des résultats réels, du budget et des prévisions – année 2022 46
Annexe 1 / Lettre de mandat ou Orientation du ministre 49
Annexe 2 / Structure de gouvernance de la société 52
Annexe 3 / Résultats prévus 57
Annexe 4 / Attestation de la dirigeante principale des finances 69
Annexe 5 / États financiers prévisionnels et budgets 2023-2027 70
Annexe 6 / Plan d'emprunt 75
Annexe 7 / Risques et mesures d'atténuation connexes 80
Annexe 8 / Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques 81
Annexe 9 / Priorités et orientation du gouvernement 84
Annexe 10 / Organigramme de l'Administration 89
Annexe 11 / COVID-19 – Retour au travail 90

1.0 / SOMMAIRE EXÉCUTIF

Au courant des deux dernières années, l'Administration de pilotage des Laurentides (« l'Administration » ou « l'APL ») a, tout comme la majorité des entreprises mondiales, été ébranlée par les effets liés à la pandémie mondiale. Bien que, contrairement à certaines entreprises, ses activités aient été en mesure de continuer, l'organisation a été obligée de revoir ses méthodes de travail et de composer avec une baisse importante de son trafic, générant ainsi des pertes financières. Toutefois, la solide position financière d'avant crise a permis à l'APL de traverser la tempête sans arrêter le déploiement de ses projets et sans avoir besoin de facturer des charges spéciales à ses clients.

Malgré le fait que la pandémie ne soit pas encore tout à fait terminée, le pire semble être derrière nous et l'activité économique reprend du gallon, générant des perturbations au niveau des chaines d'approvisionnement – lesquelles étaient déjà fragilisées – et provocant une forte inflation. Ces perturbations n'empêcheront toutefois pas l'APL de maintenir le cap quant à la réalisation de sa vision de devenir un chef de file mondial en termes de pilotage maritime. Pour y parvenir, l'organisation n'hésitera pas à analyser son offre de service afin de développer de nouveaux créneaux à valeur ajoutée pour ses clients, tout en optimisant ses activités existantes grâce aux nouvelles technologies. L'Administration mettra aussi de l'avant son leadership en développant son premier plan de développement durable et bousculera le statu quo en s'impliquant, avec Transports Canada, à améliorer la sécurité de la navigation dans le golfe du St-Laurent. Le détail des principales initiatives clés permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation est présenté dans ce plan.

Il va sans dire que la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels ne peut se concrétiser sans avoir un bilan financier fort provenant d'une gestion des finances adéquate. L'Administration continuera donc d'effectuer une saine gestion de ses opérations et, pour y parvenir, il sera important de trouver le juste équilibre entre le contrôle des coûts, l'obtention de marges adéquates et l'atténuation des risques financiers. Concernant les dépenses plus importantes, il sera nécessaire de réaliser des investissements judicieux, notamment en ce qui concerne le renouvellement des actifs et l'acquisition de nouvelles technologies. Pour ces raisons,

l'Administration établira, pour une première fois, une hausse des redevances de pilotage différente selon les circonscriptions. Les hausses prévues sont de 5% pour les circonscriptions 1 et 1.1, et de 7,5% pour la circonscription 2. Avec ces augmentations, l'Administration sera en mesure, malgré la hausse de coût des contrats de services, d'être rentable et de poursuivre les investissements nécessaires à assurer la sécurité de la navigation sur l'ensemble de son territoire. Le programme actuel continuera de servir l'intérêt public en termes d'atténuation des risques financiers tout en assurant l'autonomie financière de l'Administration.

Conséquemment, les prévisions financières présentées dans ce plan résultent de projections effectuées en considérant les priorités et les enjeux clés de l'organisation, ainsi que les contraintes et les opportunités qui les sous-tendent. Ces prévisions demeurent assujetties à des fluctuations provenant d'un environnement économique fragile qui se relève d'une crise mondiale. L'Administration demeure toutefois confiante de pouvoir poursuivre sa lancée et de trouver, à l'aide de ses partenaires, de nouvelles avenues pour poursuivre le développement de l'organisation la poussant vers sa vision de devenir une référence mondiale au niveau du pilotage maritime. Toutes les actions présentées dans ce plan ont un seul et même objectif : assurer la sécurité de la navigation par l'entremise d'une offre d'un service de pilotage efficace et efficient le tout, en étant soucieux de contribuer à la protection du personnel maritime, du public, des biens et de l'environnement.

2.0 / APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

2.1 / MANDAT

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

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

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

2.2 / RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

L'Administration joue un rôle important au niveau de l'intérêt public des citoyens canadiens en s'assurant, notamment, que les marchandises transitent de manière efficiente et efficace dans le

corridor économique qui la concerne. Ces transits doivent aussi s'effectuer de manière sécuritaire afin de protéger la population canadienne, l'environnement et l'économie du pays, le tout à un coût raisonnable.

2.3 / ÉNONCÉ DE LA VISION

En exerçant son rôle de leadership dans le secteur maritime, l'Administration vise l'excellence et l'amélioration continue de la prestation de services de pilotage efficaces et efficients qui contribuent à la sécurité de la navigation, à la protection de l'environnement et à la compétitivité de l'industrie maritime.

2.4 / ÉNONCÉ DE LA MISSION

La mission de l'Administration consiste à servir l'intérêt du public et du personnel maritime en faisant fonctionner, en entretenant et en gérant, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et efficient sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay, tout en maintenant son autonomie financière. Menant ses actions avec le souci de la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement, elle s'appuie sur une gestion efficace des risques ainsi que sur une technologie de pointe.

2.5 / PRINCIPALES ACTIVITÉS

Afin de satisfaire aux exigences de son mandat, l'APL a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire qui requièrent, pour chacune d'elles, l'emploi de pilotes maritimes professionnels, soit : les eaux du Port de Montréal (#1.1), les eaux navigables entre Montréal et Québec (#1), puis celles entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay (#2). La distance couverte par ces

circonscriptions est de 265 milles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, et de 70 milles nautiques pour la rivière Saguenay.

Navires assujettis au pilotage

Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères établis par voie réglementaire. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans les circonscriptions #1 ou #1.1, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 70 mètres et dont la jauge brute est de plus de 2 400 tonneaux. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans la circonscription #2, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 80 mètres et une jauge brute de plus de 3 300 tonneaux. Finalement, pour les navires non immatriculés au Canada, tous ceux dont la longueur est de plus de 35 mètres sont assujettis au pilotage, quelle que soit la circonscription.

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

Offre de services

Les services de pilotage offerts dans chacune des trois circonscriptions sont assurés par l'APL par l'entremise de pilotes regroupés en deux corporations, soit la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC) ainsi que la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent (CPBSL). Les contrats de services négociés entre l'Administration et chacune de ces corporations sont distincts. Depuis le renouvellement de la *Loi sur le pilotage*, ces documents sont maintenant publics. Plus de 200 pilotes et apprentis pilotes couvrent les zones de pilotage obligatoire desservies par l'APL.

Les répartiteurs du centre d'affectation de l'APL, situé au siège social de Montréal, sont responsables d'affecter les pilotes à bord des navires. Le centre d'affectation dessert les trois

circonscriptions et est opérationnel en continu, c'est-à-dire 24 heures par jour et ce, 365 jours par année. C'est également au siège social que se trouvent, outre les activités de la haute direction, le service de la sécurité et de l'efficacité maritimes, les services financiers et administratifs, le service Talents et communications ainsi que les affaires juridiques.

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

Afin de transporter chaque pilote breveté de la rive au navire ou du navire à la terre, l'APL utilise différents bateaux-pilotes répartis dans cinq stations de transbordement. Les stations de Québec, Trois-Rivières, Sorel et Montréal sont détenues et gérées par le Groupe Océan par l'entremise de contrats de services signés avec l'Administration. La cinquième station, celle située à Les Escoumins, est détenue et opérée par l'APL. Les opérations de transbordement sont assurées par deux bateaux-pilotes, le Taukamaim et le Grandes-Eaux, tous deux propriétés de l'Administration.

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

2.6 / SITUATION FINANCIÈRE

Depuis 2020, la pandémie mondiale a un impact considérable sur les résultats financiers de l'APL. Le ralentissement économique de 2020 a provoqué une baisse du trafic maritime, ce qui a eu une incidence directe sur les revenus engendrés au courant de l'année. L'impact s'est également fait sentir sur les dépenses directes de l'organisation qui ont observé une baisse notable au niveau des honoraires de pilotage, conséquence d'une diminution marquée des affectations de pilotes. Toutefois, depuis 2021 l'économie s'est remise sur pied et le trafic est de retour à la normale pour la majorité des types de navire. L'organisation a tout de même enregistré, en 2020, des pertes financières non planifiées pour la première fois depuis plus de 10 ans, ce qui fut également le cas pour l'année 2021.

Malgré tout, l'Administration conserve une position financière solide résultant d'une gestion rigoureuse s'étant établie il y a plus d'une décennie. Jusqu'à maintenant, les pertes ont pu être absorbées par les réserves financières de l'APL, sans application de frais spéciaux, sans pour autant compromettre ses projets stratégiques.

Pour de plus amples renseignements concernant les activités de l'Administration et ses plus récents résultats financiers, veuillez consulter son dernier rapport annuel, disponible sur son site web au https://www.pilotagestlaurent.gc.ca/fr/rapports-financiers.html, sous l'onglet « Rapports ».

3.0 / ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

3.1 / ENVIRONNEMENT INTERNE

Main-d'œuvre

L'APL comptera 69 employés au 31 décembre 2022 travaillant à son siège social de Montréal, à sa station de pilotage des Escoumins, ainsi que sur la navette Ville-Marie desservant le Port de Montréal. Un total de 39 employés sont régis par des conventions collectives alors que les 30 autres employés font partie du personnel non syndiqué. Bien que le taux de roulement du personnel ait connu une légère hausse au cours des deux dernières années, il demeure relativement bas et le nombre d'employés devrait demeurer sensiblement le même au cours des prochaines années.

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

Répartition des employés

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Haute direction	5	6	6	6	6	6	6
Administration	14	16	16	16	16	16	16
Exploitation et affectation	28	28	28	28	28	28	28
Équipage de navire	17	19	19	19	19	19	19
Total	**64**	**69**	**69**	**69**	**69**	**69**	**69**

Pour l'accompagner dans la réalisation de son mandat au niveau de la prestation de services de pilotage maritime, l'APL compte également sur un peu plus de 200 pilotes et apprentis pilotes

contractuels, organisés en deux corporations de pilotes. La relation avec les corporations est régie principalement par les contrats de services et la Loi.

Répartition des pilotes brevetés et des apprentis pilotes

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pilotes brevetés	195	187	189	189	188	190	192
Apprentis pilotes	19	19	14	12	12	12	12
Total	214	206	203	201	200	202	204

Relations de travail et rémunération

L'Administration travaille de concert avec deux syndicats, soit l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« l'AFPC ») et la Guilde de la marine marchande du Canada (« la Guilde ») représentant certains de ses employés. La convention collective des employés de la Guilde de la Marine Marchande, renouvelée en 2018, est venue à échéance le 30 juin 2022. Les négociations pour le renouvellement de celle-ci ont débuté à l'été 2022. La convention collective des employés de l'AFPC vient, quant à elle, à échéance le 30 juin 2024.

En matière de rémunération, l'APL reste à jour et à l'affût des meilleures pratiques. Dans le souci d'offrir une rémunération juste et équitable, ainsi que pour assurer l'équité en matière d'emploi, l'Administration s'assure que les fonctions soient évaluées lors de leur création et réévaluées, au besoin. Un exercice complet de classification des postes et de détermination des échelles salariales a été réalisé en 2020, en collaboration avec une firme spécialisée en rémunération. Cet exercice, comportant plusieurs étapes, doit se poursuivre en 2022 et devrait se terminer en 2023. Tout nouveau poste est évalué en fonction de ce processus de classification.

Valorisation, rétention et attraction des talents

L'Administration continue d'évoluer en adaptant son plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et en travaillant sur son image de marque. Ceci lui permet d'attirer des personnes du domaine démontrant un haut potentiel, mais aussi de retenir celles qui composent son bassin de talents actuel. Dans ses initiatives d'engagement et de mobilisation, l'Administration mise sur le développement des personnes, l'amélioration continue, la santé et le mieux-être au travail afin de retenir ses talents et en acquérir de nouveaux. En 2021, l'Administration a eu l'honneur de fulgurer parmi les meilleurs employeurs de Montréal, honneur qui a été renouvelé en 2022.

Niveau de mobilisation

En matière d'engagement et de mobilisation, l'APL innove en instaurant des outils permettant de faire des suivis plus précis de l'évolution de la situation, notamment des métriques au niveau de la motivation au travail, du sentiment d'appartenance, de la reconnaissance, etc. Les rencontres semi-annuelles présentées par la haute direction, les pauses-café du Premier dirigeant avec les employés, en sont de bons exemples. De plus, l'organisation a multiplié les communications avec ses employés concernant plusieurs sujets et ce, à toutes les périodes de l'année. Le dernier sondage sur la mobilisation, effectué en décembre 2020, situe le niveau de mobilisation à 77 %. Des sondages ponctuels menés régulièrement auprès des employés nous indiquent que ce niveau de mobilisation se maintien et présente même une légère amélioration dans certains secteurs de l'entreprise.

Nouveaux produits et services

Poursuivant son objectif de devenir un leader dans son industrie et d'améliorer l'efficience et l'efficacité de ses services, l'Administration a récemment débuté la mise en place de deux nouveaux services, élargissant ainsi son offre. Le premier service consiste à l'utilisation d'un simulateur de navigation maritime permettant, notamment, l'analyse d'incidents/accidents et

l'évaluation de compétences des pilotes et des apprentis pilotes. L'APL pourra aussi utiliser le simulateur afin d'offrir des services conseils dans son champ d'expertise. Le second service provient du développement et de l'utilisation du système de pilotage optimisé développé pour l'Administration. Ce calculateur permet d'améliorer la fluidité du trafic maritime et d'optimiser certains facteurs importants pour les clients, comme le temps de voyage, le coût en pilotage, l'utilisation en carburant ou le nombre d'arrêts en transit. L'optimisation des transits, via un ajustement de vitesse, la diminution du carburant ou des coûts, contribuera également aux objectifs de développement durable de l'APL. Ces services permettront aussi à la diversification des sources de revenus de l'APL.

3.2 / ENVIRONNEMENT EXTERNE

Évolution du trafic maritime

Au fil du temps, les navires marchands sont plus imposants et le trafic généralement en croissance pour plusieurs types de navire, bien qu'une baisse soit survenue en 2020 et 2021. L'Administration doit donc adapter sa prestation de services afin qu'elle soit efficace, efficiente et sécuritaire. Cette adaptation passe notamment par le développement de systèmes permettant de perfectionner la gestion des services de pilotage, une gestion des affectations optimisant les transits sous la conduite d'un pilote ainsi que par la mise en place de protocoles ou d'applications aidant à la coordination de certaines tâches.

Corporations de pilotes

Tel que mentionné précédemment, l'APL travaille avec deux corporations de pilotes afin de remplir son mandat. Ces corporations sont liées par contrat de service signés avec l'APL. Le contrat de service actuellement en vigueur avec la CPSLC a été renouvelé pour une période de 3 ans et se terminera le 30 juin 2023. La Loi modifiée sur le pilotage a joué un rôle important dans

l'amélioration du contrat de service et la suppression des sujets couverts par le pouvoir de réglementation de TC, y compris ceux liés à la sécurité de la navigation, du contrat. Les règles de sécurité supprimées font désormais partie des politiques et du système de gestion de l'APL et sont publiées sur le site web. Concernant le contrat avec la CPBSL, ce dernier s'est terminé le 31 décembre 2021, les négociations débutées à l'automne 2021 n'ayant pu mener à une entente entre les deux parties. À la suite de rencontres de médiation, les parties sont parvenues à rapprocher leur position, mais les discussions finales se sont avérées infructueuses. Les parties sont donc en attente d'arbitrage où un arbitre viendra choisir l'une ou l'autre des offres finales déposées par les deux groupes. L'APL demeure ouverte à la signature d'une entente avant que ne débutent les auditions de l'arbitre.

Partenaires d'affaires

L'APL vise à entretenir de solides relations avec les différents intervenants du milieu maritime. Que ce soit avec les regroupements et les associations représentant les armateurs, les corporations de pilotes, les autres partenaires de l'industrie et les acteurs gouvernementaux. Ces bonnes relations permettent des échanges d'information plus fluides et les solutions aux difficultés rencontrées se trouvent plus facilement.

Fournisseurs

Mis à part les services rendus par les corporations de pilotes, l'Administration utilise principalement Groupe Océan comme fournisseur de services. Groupe Océan s'occupe du transbordement des pilotes à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Un appel d'offres concernant la prestation de ces services a été lancé à l'automne 2021, en prévision de l'arrivée de la fin des contrats de services avec Groupe Océan. De plus, un processus d'appel d'offres a aussi été lancé pour l'acquisition potentielle d'un ou deux bateaux-pilotes.

À la suite de ces appels d'offres, l'Administration a de nouveau sélectionné Groupe Océan pour la prestation des services de transbordement aux ports précédemment mentionnés. Cependant, de nouveaux contrats plus rigoureux, venant préciser entre autres des attentes en matière de qualité de service, ont été signés. L'APL a aussi choisi de procéder à l'achat d'un nouveau bateau-pilote afin de pouvoir affréter l'un des navires de sa flotte à Groupe Océan pour desservir les transbordements au port de Trois-Rivières.

Changements technologiques

L'APL suit de près les évolutions technologiques liées à la navigation commerciale et se positionne pour jouer un rôle de leadership sur les aspects touchant ou affectant le pilotage. Elle examine, entre autres, la manière dont les technologies et les logiciels en développement ou actuellement disponibles peuvent rendre les services de pilotage et les transits de navires plus efficaces et plus efficients. À cet égard, l'APL mène un projet de développement d'un logiciel servant à optimiser les transits sous la conduite d'un pilote. Ce projet permettra aussi à l'Administration de se positionner pour être impliquée dans des projets relatifs au pilotage à distance et à l'arrivée des navires autonomes. L'Administration chapeaute aussi un groupe de travail sur la technologie, sous l'égide du Comité national sur le pilotage, visant à effectuer une veille stratégique sur les technologies présentes ou à venir dans le milieu maritime.

Changements environnementaux / Développement durable

Les changements environnementaux peuvent avoir un impact important sur les opérations de l'Administration. Par exemple, ces changements peuvent influencer à la hausse ou à la baisse la quantité d'eau disponible à la navigation, des restrictions de vitesse peuvent être émises dans certains tronçons pour prévenir l'érosion des berges ou encore afin de protéger l'écosystème marin. L'Administration est consciente des enjeux environnementaux liés à la crise climatique actuelle. C'est pourquoi elle travaillera, de concert avec d'autres partenaires de l'industrie, à

améliorer ses façons de faire pour protéger l'environnement. Actuellement, l'Administration travaille en collaboration avec un consultant à peaufiner sa stratégie de développement durable, établir de nouveaux objectifs et définir les actions concrètes à intégrer au cœur de nos opérations et de notre gestion.

Questions juridiques récentes et en cours

Le 1er juin 2021, le 4e et dernier décret de la Loi est entré en vigueur rendant ainsi toutes ses dispositions applicables. Le projet de règlement national sur le pilotage est en cours de rédaction par TC et l'Administration participe et collabore activement à toutes les rencontres de discussion avec TC et l'industrie afin de permettre la publication d'un règlement moderne, en synergie avec l'esprit de la Loi et permettant l'atteinte de sa vision et mission. TC vise une première publication dans la Gazette officielle du Canada à la fin 2022 ou au début 2023. En parallèle et dans le cadre de la rédaction du projet réglementaire, l'APL a démarré l'élaboration de son système de gestion tel que requis par la Loi.

Au cours de l'année 2021, l'Administration n'a reçu aucune demande liée à la *Loi sur l'accès à l'information* ou autre plainte.

Positionnement public

L'Administration et l'importance de son mandat demeurent peu connus du grand public et même par certains collaborateurs et autres autorités. Il apparaît essentiel pour l'Administration de continuer à se positionner publiquement afin de bien faire connaître son rôle, de s'assurer d'être le principal point de contact pour les sujets touchant au pilotage et la référence en la matière de pilotage et sécurité maritime dans sa région et d'être plus visible et plus impliquée auprès de la population ainsi qu'avec les instances gouvernementales à tous les niveaux.

3.3 / ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET OPÉRATIONNEL EXTERNE

Marchés et concurrence

L'Administration opère en vertu d'une Loi obligeant les clients à faire appel à ses services et est par le fait même en situation de monopole. Les clients de l'organisation, les armateurs de navires, se trouvent en concurrence avec tous les autres types de transports, de même qu'avec les compétiteurs desservant les ports de la côte est des États-Unis. Cette concurrence peut exercer une influence positive ou négative sur le niveau de trafic et les services gérés et fournis par l'Administration, et donc sur ses revenus.

Perspectives macroéconomiques

Alors que l'économie Canadienne démontre une fois de plus sa résilience, les marchés mondiaux demeurent nerveux, avec de faibles croissances prévues d'ici la fin de l'année 2022. Certains marchés pourraient même tomber en récession; des économistes prévoient d'ailleurs une faible récession au Canada en 2023. L'inflation demeure élevée et continuera d'être présente pour la première partie de ce plan d'entreprise et la guerre en Ukraine continue d'entraîner des conséquences importantes, plus particulièrement en Europe. La fin de l'année 2022 et les 12 mois suivants seront déterminants pour les prévisions économiques prévues dans le présent plan.

Perspectives de l'industrie maritime

La pandémie mondiale a eu des effets néfastes sur plusieurs secteurs d'activités, dont l'industrie maritime. Cependant, la reprise économique de 2021 s'est poursuivie en 2022 et la majorité du trafic maritime est de retour à un niveau prépandémique. Les deux principales exceptions sont les navires de croisière et les pétroliers, lesquels continuent de subir les contre-coups de la crise liée à la pandémie. L'Administration s'attend à ce que le trafic lié aux navires de croisière, pour 2022,

soit à environ 50% des années prépandémiques, avec un retour à ce niveau vers l'année 2024. Pour ce qui est des navires pétroliers, bien que l'année 2022 semble être en voie de dépasser le trafic de 2021, il faudra probablement attendre encore quelques années avant de retrouver une affluence équivalente à 2019. Ce secteur a connu les effets de la pandémie en plus de ceux d'une guerre de prix au niveau du pétrole, suivi d'une guerre en Ukraine. L'activité de ce secteur peut toutefois changer très rapidement.

3.4 / ENJEUX STRATÉGIQUES

L'Administration n'exerce qu'un contrôle limité sur de nombreux facteurs pouvant avoir un impact important sur ses opérations. Par exemple, elle n'a aucun contrôle au niveau du trafic maritime et un contrôle limité sur les contrats de services avec les corporations de pilotes qui peuvent choisir de faire appel à un arbitre ou encore sur les révisions du taux de redevances lesquelles peuvent être contestées. Malgré ce contexte, l'APL doit générer suffisamment de liquidités afin de continuer d'offrir un service de qualité à sa clientèle en facturant des redevances équitables tout en veillant à la sécurité de la navigation et en maintenant son autonomie financière.

Dans l'ensemble, les modifications apportées dans la récente mise à jour de la Loi constituent des opportunités pour l'APL, mais certains facteurs demeurent pour le moment à préciser, notamment quant à la règlementation entourant les systèmes de gestion. Les pouvoirs réglementaires sont maintenant détenus par TC et l'Administration est appelée à s'y conformer. L'Administration continuera de travailler étroitement avec TC, chacun jouant son rôle respectif. La nouvelle règlementation en développement exigera que les Administrations de pilotage se dotent d'un système de gestion, ce qui fournira à l'APL des outils de gestion supplémentaires liés à la prestation des services de pilotage. L'APL a déjà démarré le processus de création des systèmes de gestion exigés par la Loi.

3.5 / INFOS COMPLÉMENTAIRES

Performance de l'organisation

Au cours des dernières années, la saine gestion financière a généralement permis à l'APL de réaliser de meilleures performances financières que ce qui avait été budgété. Toutefois, pour l'année 2020, des pertes ont été générées alors qu'un profit avait été prévu et pour 2021, des pertes supérieures à celles budgétées ont été enregistrées. Ces pertes non planifiées sont directement liées à la pandémie, laquelle a affecté négativement le trafic maritime. Pour l'année 2021, cette perte fut de 1,36 M$, comparativement à une perte budgétée de 492 K$ présentée dans le plan d'entreprise 2021-2025. Pour l'année courante, l'APL prévoyait à son plan d'entreprise un surplus de 690 K$; ce montant devrait être revu à la baisse lors des prochaines prévisions, présentant une perte aux résultats. Cela étant dit, la solide santé financière de l'organisation lui a permis jusqu'ici d'absorber les pertes liées au ralentissement économique causé par la pandémie mondiale et de conserver une réserve financière suffisante pour réaliser ses projets et entretenir ses actifs. Néanmoins, la capacité de faire face aux imprévus au cours des prochaines années sera affectée notamment par l'augmentation des coûts des investissements requis, impact direct de la pandémie.

Au niveau de la performance opérationnelle, l'Administration a su maintenir un taux très satisfaisant de ses principaux indicateurs. En 2021, le nombre d'incidents/accidents a été le plus bas des 5 dernières années, alors que seulement 8 incidents mineurs ont été enregistrés. Finalement, le pourcentage de missions de pilotage effectuées sans délai dû au système de pilotage fut de 99,9%, soit une note répondant au standard de qualité des plus élevés.

Examens internes/externes

L'Administration effectue annuellement des audits internes afin de valider et d'améliorer les processus en place. De plus, ses états financiers sont vérifiés chaque année par le Vérificateur général du Canada (BVG). L'APL a reçu des opinions sans réserve pour les vérifications des

dernières années et des félicitations ont été offertes à l'équipe des finances. Tel qu'exigé par la loi, l'APL se soumet, en 2022, à un examen spécial du BVG, examen requis à chaque période de 10 ans. Cet exercice couvre tous les processus de l'APL autres que financiers, en mettant une emphase sur la gouvernance de l'organisation ainsi que les opérations de sécurité maritime. L'examen le plus récent a eu lieu en 2013.

Rôle de leadership

Il est crucial pour l'APL de se positionner en tant que leader et membre influant de la communauté maritime sur tout enjeu ayant un impact sur le pilotage et sur sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime. Ne pas assurer un leadership en la matière risque de compromettre l'application adéquate des mesures de sécurité et d'efficience promulguées par l'Administration et requises de la Loi.

Appui du gouvernement du Canada

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

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

4.1 / OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

La réalisation du mandat de l'Administration passe par l'établissement de différents objectifs stratégiques regroupés sous trois orientations découlant de son mandat. Pour le plan quinquennal actuel, l'APL a majoritairement reconduit les actions identifiées dans le plan précédent. La description de ces activités a été révisée pour refléter l'avancement des dossiers, le cas échéant.

Orientation 1 : Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction tout en effectuant une saine gestion de risques et tenant compte de l'évolution des technologies.

Déploiement de la phase I et II des services de pilotage optimisés

L'APL conseille différents clients lors de leur passage dans ses eaux pour faciliter et optimiser les transits sous la conduite d'un pilote. En effet, selon les caractéristiques principales d'un navire, tel le tirant d'eau, le tirant d'air, la longueur ou la largeur, ceux-ci deviennent assujettis à plusieurs contraintes comme un dégagement aérien sous les ponts, la disponibilité de la colonne d'eau selon les marées ou encore des zones de rencontre ou dépassement interdits. De plus, d'autres facteurs tels le courant des marées, les zones de vitesse restreinte, la disponibilité des quais ou des

postes de mouillage et la disponibilité de remorqueurs ou de pilotes viennent influencer la fluidité des transits. Ce travail se faisait par le passé de façon manuelle, mais l'Administration a opté pour le développement d'un outil informatique utilisant des données en temps réel et de mettre cet outil à la disposition des clients.

Cet outil informatique permettra aux clients d'optimiser les transits de navires sous la conduite d'un pilote sur le fleuve et améliorer la fluidité et la sécurité tout au long du tronçon Les Escoumins – Montréal. Plus précisément, il contribuera à la planification des voyages de façon optimale en définissant les meilleures fenêtres de transit disponibles et vitesses à conserver. Cet outil permettra à la clientèle de planifier un passage sans interruption, de réduire la durée d'un voyage ou d'une escale, ou encore du temps passé à quai, en attente pour l'éclusage ou à l'ancre. Le client pourra aussi choisir de diminuer sa consommation de carburant, améliorant du même coup son impact lié à l'émission de gaz à effet de serre. L'utilisateur pourrait aussi choisir de maximiser le tirant d'eau, d'assurer un dégagement aérien adéquat, et aussi, de minimiser les coûts de pilotage, rendant du même coup le système plus compétitif. Ceux qui utiliseront le logiciel auront l'option de choisir ce qui répond le mieux à leurs besoins.

Le développement d'un tel service et logiciel répond au mandat de l'APL d'offrir un service de pilotage efficient et de contribuer à la protection de l'intérêt public et diminue le risque de l'impact environnemental et l'empreinte écologique des transits des navires.

La phase I et II de ce projet ont tenu compte de plusieurs facteurs importants et le produit est actuellement en période de tests avec des clients. Par la suite, le déploiement web pour une utilisation élargie sera réalisé au courant de 2023. Une troisième phase doit également débuter en 2023 et consistera, entre autres, à mieux coordonner le passage des navires de forte dimension en plus d'optimiser les départs et les arrivées des navires en fonction des disponibilités des quais et des autres infrastructures utilisées.

Déployer le plan de développement d'affaires du centre de simulation et poursuivre les travaux d'évolution du simulateur

Depuis juillet 2020, le centre de simulation de navigation de l'APL a atteint le niveau « pilot grade » et continue depuis d'être développé pour répondre aux besoins permanents de l'organisation et à ceux de ses partenaires. Afin de maximiser l'utilisation de celui-ci, l'APL a commandé, en 2022, une révision du plan de commercialisation et son déploiement débutera en 2023.

L'objectif poursuivi avec le centre de simulation est d'assurer le maintien et l'accroissement de la sécurité, de l'efficacité et de l'efficience des transits maritime 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 d'autres partenaires tout en ayant un impact positif sur les revenus de l'organisation.

Actuellement, le plan de développement du centre de simulation comprend deux volets. Le premier, d'ordre réglementaire, porte sur l'évaluation des candidats au poste de pilote maritime, sur la démonstration des compétences, sur l'examen d'incidents, sur l'offre de formations spécifiques destinées aux capitaines et pilotes impliqués dans un incident ou encore sur le développement de bonnes pratiques en pilotage et en navigation ou sur l'analyse de risques sur le pilotage. Le second porte sur le service-conseil. L'APL offrira notamment des services de modélisation d'infrastructures/navires, des analyses de risques pour le développement d'installations maritimes, des études portant sur la mécanique des fluides ou du comportement humain et des services concernant l'entraînement de capitaines.

Continuer l'élaboration et la mise en place d'un système de gestion de pilotage

Pour atteindre les objectifs et respecter les principes de la Loi, l'Administration a démarré l'élaboration et la mise en place d'un système de gestion qui tient compte des meilleures pratiques en la matière. Étant donné la complexité et l'importance du sujet, l'APL a retenu les services d'une société spécialisée en la matière afin de l'accompagner dans l'élaboration de ce

système. Ce dernier comprendra des politiques, des pratiques, des procédures et des instructions visant l'intégralité des secteurs de l'APL et sera applicable aux employés, aux pilotes et à leurs corporations ainsi qu'aux sous-traitants de l'Administration. De plus, afin d'en soutenir le développement, d'en assurer le maintien et de gérer les audits potentiels qui en découleront, un nouveau poste a été créé en août 2022.

Les principaux objectifs du système sont d'assurer que les services fournis soient de qualité et qu'une amélioration continue des pratiques et des processus, en conformité avec la Loi et ses règlements, soit effectuée. À cet égard, le projet de règlement national sur le pilotage maritime, en cours d'élaboration et de consultation par TC, comprend des exigences relatives à la mise en place d'un système de gestion par chaque administration de pilotage au Canada. Une fois en place, le système contribuera à optimiser les performances de l'organisation et s'assurera du respect des principes de saine gestion devant être promulgués en tant que société d'État. Au terme de ce projet, dans le but de s'assurer du bon fonctionnent du système et du respect de ce dernier par tous, il est prévu que des audits ponctuels soient menés sur le terrain.

La rédaction de ce système devrait être complétée en 2023.

Analyser les recommandations découlant de l'étude de risques sur la fatigue, déployer celles retenues et finaliser l'analyse de risques de la rive sud

L'Administration a mandaté une firme pour effectuer une analyse de risques sur la fatigue des pilotes dans la circonscription #2. Cette étude a été complétée à l'été 2021 et le rapport, avec ses recommandations, partagé avec la CPBSL, les associations d'armateurs et TC. L'APL consulte présentement les partenaires et les clients cités précédemment pour obtenir leur rétroaction sur les conclusions et les recommandations. À la suite des consultations, l'APL déterminera lesquelles des recommandations, le cas échéant, seront adoptées ou modifiées pour répondre à son mandat, le tout dans le but de favoriser la sécurité de la navigation et la prestation de services de pilotage efficaces et efficients.

Au courant de l'année 2020, l'Administration a débuté une étude de risques dans les principaux ports situés sur la rive sud du Saint-Laurent. La démarche a conclu qu'une étude plus poussée des risques doit être poursuivie pour les ports de Rimouski, Matane et Gaspé. Cette phase ultérieure débutera à l'automne 2022. Les conclusions sont attendues pour 2023 et l'Administration évaluera les différentes recommandations et travaillera en collaboration avec TC pour la mise en place de celles retenues.

Assurer le déploiement du plan directeur des T.I.

Afin de soutenir l'Administration dans la réalisation de son plan d'entreprise et de respecter la Loi qui lui exige de prendre en considération l'évolution des différentes technologies, le plan directeur T.I. de l'APL a été mis à jour à la fin de 2021. Les différents volets couverts par ce plan couvrent notamment le risque de continuité de l'exploitation, de cybersécurité, de renouvellement des actifs ainsi que les développements technologiques visant à soutenir et optimiser les opérations et la gestion. Le déploiement des différentes actions se poursuivront pour toute la période couverte par ce plan.

Orientation 2 : Maintenir l'autosuffisance financière de l'Administration afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'assurer la pérennité de ses actifs, de pourvoir aux imprévus et de dispenser des services de qualité tout en maintenant les redevances de pilotage à un coût raisonnable.

Revoir la stratégie de détermination des besoins financiers et définir une trésorerie suffisante et raisonnable

Avec les modifications à la Loi maintenant en vigueur, la portée des règlements sur le pilotage à venir ainsi que les projets planifiés et anticipés, l'APL devra revoir sa stratégie de détermination des besoins financiers. Avec environ 90 % des coûts provenant d'obligations contractuelles et des revenus impactés par les conditions économiques ainsi que par le niveau de trafic maritime qui sont hors de son contrôle, l'APL opère dans un contexte où sa capacité à s'autofinancer est limitée. Par cette position et avec les projets à venir, elle doit donc redéfinir le niveau de trésorerie qui sera suffisant et raisonnable pour répondre à son mandat.

Depuis quelques années, la structure de coûts de l'Administration ainsi que les stratégies de détermination des revenus et des besoins financiers l'ont avantagée et lui ont permis de conserver une bonne position financière.

Toutefois, la situation actuelle de l'industrie, le trafic, les changements et projets à venir placent l'organisation dans l'incertitude et un questionnement est nécessaire à savoir si les façons de faire sont toujours adéquates pour répondre aux besoins futurs. Les projets à venir peuvent difficilement être mis de côté étant liés à l'optimisation des services ou découlant d'obligations contractuelles et législatives. Il est donc important de redéfinir la trésorerie cible de l'APL en tenant compte des évolutions de la Loi, de l'étendue des responsabilités et de l'envergure des projets.

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

Le procédé par lequel l'Administration calcule les différentes redevances auprès des clients a été établi lors de la création des administrations de pilotage et n'a pas été revu depuis, alors que le type de navires, leur grosseur et la technologie ont énormément évolué. L'APL débutera en 2022 une analyse en profondeur de la démarche actuelle afin de déterminer si elle demeure pertinente et apportera les modifications nécessaires, si tel n'est pas le cas. De nouveaux éléments tels le niveau de risque du navire, sa manœuvrabilité, l'équipement technologique disponible, la saisonnalité, la navigation hivernale ou de nuit pourraient être pris en considération dans une nouvelle méthodologie, qui pourrait davantage se rapprocher du concept d'utilisateur payeur. Dans un souci de répondre à tous les volets de son mandat, l'Administration pourrait favoriser, à certains égards, les navires étant plus performants au niveau environnemental.

Développer un programme de redevances qui pourra entrer en vigueur en début 2024

La réglementation sur la tarification exige que les redevances perçues par les administrations soient équitables et raisonnables pour tous les clients. Afin de réaliser ses objectifs et palier aux risques afférents, la gestion financière doit être continuellement adéquate. C'est pourquoi l'Administration cherche à présenter un programme de redevances juste, comportant des augmentations stables lui permettant de répondre à ses obligations, d'effectuer les investissements nécessaires prévus dans ce plan et répondre aux principes édictés par la Loi. Suivant les résultats de la refonte de la facturation des services de pilotage décrite précédemment, l'Administration révisera le programme de redevances dans le but de s'assurer que le programme actuel continue de servir l'intérêt public. Ce programme devrait entrer en vigueur au début 2024.

Continuer à explorer d'autres sources de revenus/subventions lorsqu'approprié

La Loi modernisée permet dorénavant aux administrations de pilotage de facturer pour d'autres types de service que le pilotage maritime obligatoire. Entre autres, l'utilisation d'un simulateur de navigation ou l'offre de services-conseils pourraient devenir de nouvelles sources de revenus. Puisqu'environ 90 % des revenus provenant des activités de pilotage sont redistribués au niveau des honoraires des pilotes, les administrations comptent sur très peu de ressources financières pour financer les projets ou les lignes d'activité. C'est pourquoi l'APL cherchera à diversifier ses revenus, tel que le permet la Loi. De plus, une sensibilisation à l'admissibilité de certains projets de l'APL à des programmes de subvention spécifiques est déjà déployée. L'APL compte, si possible, souscrire prochainement à un programme de subvention pour la conception de son plan de développement durable et social.

Orientation 3 : Appuyer le gouvernement quant à ses objectifs liés à la sécurité, l'efficacité et l'efficience du système de transport maritime, la sécurité du personnel maritime ainsi que la protection du public, des biens et de l'environnement tout en se conformant aux politiques, directives et instructions du ministre des Transports et du gouvernement du Canada.

Mise en application du « Plan de développement durable » de l'APL

Les employés de l'APL, de même que la direction, ont conscience de l'importance de l'environnement et sont soucieux de sa protection. C'est pourquoi l'organisation réagit positivement à l'objectif de protection environnementale contenu dans la Loi modifiée ainsi qu'à la cible de carboneutralité que s'est fixé le gouvernement du Canada pour 2050 suivant l'Accord de Paris. Afin de se positionner comme leader mondial en pilotage maritime, l'APL se doit de

montrer l'exemple à cet égard. C'est pourquoi elle souhaite se doter d'un plan de développement durable et développer sa culture organisationnelle en ce sens. De plus, elle entend mettre en place les outils requis pour soutenir une saine gouvernance environnementale et sociale (GES). Pour y parvenir, une équipe de travail a été mise sur pied et est accompagnée d'une firme spécialisée dans le domaine. L'Administration se dotera d'une politique environnementale et d'une charte verte, conscientisera ses employés et ses partenaires et effectuera le suivi des différentes initiatives via un tableau de bord environnemental. À court terme, la navette Ville-Marie effectuera les tests nécessaires pour rejoindre les deux autres navires de l'APL au sein de l'Alliance Verte.

Négociation des contrats de services avec les corporations de pilotes

Le contrat de service avec la CPBSL s'est terminé le 31 décembre 2021. Les négociations en vue du renouvellement ont débuté à l'automne 2021 et se sont poursuivies à l'hiver 2022. Malheureusement, les parties ne sont pas parvenues à une entente et ainsi, tel que le prévoit le processus, un arbitrage aura lieu à l'automne 2022.

Avec l'arrivée de la Loi modifiée, plusieurs modifications contractuelles doivent être apportées au contrat de la CPBSL puisque la Loi interdit qu'un contrat de service comprenne des dispositions visées par le pouvoir réglementaire, comme le double pilotage, les avis réglementaires pour obtenir les services d'un pilote et les règles visant la sécurité de la navigation.

Concernant le contrat de service actuel avec la CPSLC, celui-ci viendra à échéance le 30 juin 2023. Les parties devraient débuter leurs discussions à l'automne 2022 en vue de la négociation pour ce contrat. Puisqu'il s'agira du deuxième renouvellement de contrat sous l'égide de la Loi modifiée, les modifications opérationnelles liées à la modification de la Loi sont déjà prises en considération dans le contrat actuel.

Élaboration d'un plan pour la mise en place des services sur la Côte-Nord (opérationnel et budgétaire)

Suivant des études de risques effectuées dans les quatre principaux ports de la Côte-Nord, l'APL a soumis une recommandation à TC afin de rendre le pilotage obligatoire dans ces quatre ports et de le réglementer en vertu de la Loi. Il est prévu que TC lance des consultations avec l'industrie pour une réglementation éventuelle du pilotage. L'APL l'accompagnera dans ce processus et fournira des conseils et son expertise. De plus, l'APL commencera à planifier et à budgéter la possibilité d'être amenée à fournir des services dans les ports concernés, en incluant les activités de transbordement par bateau-pilote.

Entretemps, l'Administration travaillera avec TC pour l'élaboration du plan d'action en vue des consultations et pour la prise en charge potentielle des services. Cette prise en charge devra tenir compte des particularités de la région ainsi que des défis opérationnels s'y rattachant. Il est à noter que les pilotes auraient le choix de devenir employés de l'APL, contractuels indépendants ou alors de se regrouper en corporation.

Continuer à appuyer le gouvernement dans ses objectifs de promouvoir la santé mentale en milieu de travail, la diversité et l'inclusion

L'APL déploie des politiques et des pratiques afin de promouvoir un milieu de travail sain qui renforce le bien être global des employés ainsi que la diversité et l'inclusion. Des programmes et des actions de sensibilisation sont déployés afin de promouvoir la santé mentale en milieu de travail. L'élargissement de l'offre de service du programme d'aide aux employés et à leur famille est un exemple de pratique concrète pour soutenir nos employés.

L'Administration reconnaît, de plus, l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiennes et des Canadiens. À cette fin, elle s'engage à assurer l'égalité et l'inclusion de tous au sein de son organisation. Le plan stratégique ressources humaines ainsi que

nos politiques et pratiques internes sont adaptés de façon à incarner nos engagements et notre vision.

Poursuivre le déploiement du plan stratégique RH en assurant une optimisation des ressources

Particulièrement dans le contexte actuel de rareté des ressources, le développement de politiques, de programme et de pratiques favorisant la mobilisation, l'engagement et la fidélisation des employés est un gage de succès pour l'APL. Le plan stratégique 2019-2023 a été mis à jour en 2021 de façon à bien définir nos stratégies en ce sens et continue à être déployé au sein de l'organisation. La diversité et l'inclusion de même que l'Intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ont aussi bonifié le plan stratégique RH.

Pour atteindre les objectifs prévus au plan d'entreprise et mettre en œuvre les meilleures pratiques de gestion des personnes, une approche planifiée et stratégique de la gestion de la santé et du bien-être s'avère essentielle. C'est en innovant et en maintenant de hauts standards que l'APL compte maintenir son statut d'employeur de choix.

L'Administration considère que la gestion stratégique des talents et le développement des hauts potentiels de l'organisation (relève), combiné avec les efforts constants de rehausser l'expérience employés et la mobilisation seront les moteurs de son succès.

De plus, l'organisation veut s'assurer de mettre en place un environnement diversifié et inclusif dans lequel les gens peuvent évoluer en sécurité et en confiance permettant d'atteindre et même de dépasser les objectifs organisationnels.

4.2 / RISQUES

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. Lors de la révision annuelle, les volets opérationnel, stratégique, réputationnel et financier sont considérés. Cette gestion efficace du risque, approuvée par le Conseil d'administration, permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques et de limiter les pertes financières, les bris de service, les atteintes à la réputation, les incidents et les accidents de travail ainsi que les dommages environnementaux.

De manière générale, l'Administration est principalement exposée à six catégories de risques. 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.

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

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

Les **Risques financiers** ont trait 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 liées à un arrêt de service, du non-paiement d'un client, d'un incident causant un bris physique ou matériel ou d'un changement important au niveau du marché desservi. L'identification du risque permet de mettre en place des mesures de contrôle visant à prévenir l'occurrence d'une telle situation et les mesures d'atténuation permettent de réduire l'impact financier advenant la manifestation du risque, par exemple en souscrivant à une assurance visant à partager le risque et à réduire les pertes financières.

Concernant les **Risques liés à la réputation**, l'Administration 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.

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

Finalement, l'identification et la gestion des **Risques liés à la santé et la sécurité au travail** permettent d'anticiper les conséquences d'un accident, d'analyser les situations à risque, 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, une analyse de la sécurité de la tâche (AST ou JSA Job Safety Analysis) peut être réalisée en segmentant chaque étape de la tâche et en identifiant des mesures de protection ou d'atténuation appropriées aux points critiques.

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

4.3 / RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

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

L'APL utilise en revanche d'autres indicateurs de rendement afin de surveiller sa performance organisationnelle. Les cibles sont généralement suivies selon un horizon de temps court pour les activités opérationnelles et un horizon plus long pour les projets stratégiques. Le détail est fourni à l'Annexe 3 « Résultats prévus ».

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

Résultat	Mesures	Cible
Fournir un service de pilotage sécuritaire, efficace, et efficient	Nombre de services sans incident/accident	< 10 incidents (vise 0)
	Ratio des services sans délais dus au pilotage	99,9%
	Nombre d'affectations effectuées	n/a
Conserver l'autosuffisance financière et fixation de redevances à un niveau juste et équitable	Délai de recouvrement des comptes-clients	< 45 jours
	Maintien de la trésorerie à un niveau suffisant	Aucune utilisation des facilités de crédit
	Conserver les redevances à un niveau juste, équitable et acceptable	n/a
	Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes	n/a
	Établir un budget équilibré en fonction de restrictions de dépenses excessives	Ne pas être en position négative
S'assurer que les risques liés à la navigation sont bas, incluant dans les zones non réglementées et sans pilotage obligatoire	Entretenir un programme de gestion des risques	Programme à jour (< 3 ans)
	Effectuer des études d'analyse de risque régulières sur l'ensemble du territoire et mise en place de recommandation émises	Analyse des secteurs effectuée aux 10 ans
Optimiser les services de pilotage par l'entremise de la technologie	Utilisation d'unités de pilotage portables par l'ensemble des pilotes	Utilisation par 100% des pilotes
	Développement et utilisation d'un simulateur de navigation permettant l'amélioration et la sécurité des services	n/a
	Développement et mise en place d'un service de pilotage optimisé visant l'amélioration de l'efficience des transits et la réduction de la consommation de carburant	Utilisation par 20 % des clients
Protection de l'environnement et du public	Ajustement de vitesse des navires dans les zones ciblées afin de préserver les berges et les riverains	Respect des limites pour l'ensemble des transits
	Maintient de procédures claires sur la sécurité à bord des bateaux-pilotes pour assurer la protection des usagers et des visiteurs	0 incident
	Assurer que les embarquations de l'Administration respectent les normes environnementales et certifier ces dernières au programme de l'Alliance verte	Certification des bateaux-pilotes

5.0 / APERÇU FINANCIER

5.1 / GESTION FINANCIÈRE DE L'ADMINISTRATION

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

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

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

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

5.2 / PRÉVISIONS

Redevances

Selon les prévisions effectuées en août 2022, les redevances de pilotage et les autres revenus devraient atteindre 115,8 M$ au courant de l'année 2023. L'APL ne prévoit pas de variation significative au niveau du trafic pour les années à venir, mise à part pour les navires de croisière et les navires pétroliers. Le premier groupe devrait renouer avec les volumes prépandémiques au courant de 2024 ou 2025, alors que le second groupe, moins prévisible, connaîtra une croissance continue mais limitée, pour les prochaines années. Le pic connu en 2019 ne devrait pas être dépassé à moyen terme.

Afin de conserver sa rentabilité et répondre à ses obligations et favoriser une équité entre les secteurs desservis, l'Administration prévoit établir des augmentations de redevances différentes d'une circonscription à l'autre. Actuellement, l'Administration prévoir une augmentation de 5 % au début de l'année 2023 pour les circonscriptions 1 et 1.1, et de 7,5 % pour la circonscription #2. Pour les années subséquentes comprises dans ce plan, l'Administration souhaite conserver les augmentations à un taux comparable aux augmentations prévues dans les contrats de services fixant les honoraires de pilotage.

L'Administration prévoit donc générer des redevances se situant entre 115 M$ et 132 M$ pour les années 2023 à 2027.

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

Les honoraires de pilotage sont intimement liés aux redevances et représentent environ 90 % des dépenses de l'Administration. Ces derniers devraient se situer à 88,1 M$ en 2023 et augmenteront jusqu'à 103,2 M$ en 2027, suivant les prévisions de trafic de même qu'en appliquant les augmentations prévues aux contrats de services avec les corporations de pilotes. Pour ce qui est

des frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes, ils devraient se situer entre 12,2 M$ et 13,5 M$ pour la période couverte dans ce plan.

Charges administratives et opérationnelles

Les charges opérationnelles et administratives de l'APL sont généralement assez stables au fil des années. Les principales variations proviennent de l'augmentation salariale et de certains services professionnels requis lors d'analyses de risques ou de renouvellement de contrats de services. Pour le moment, l'Administration prévoit que ces charges s'élèveront à 12,9 M$ pour 2023 et augmenteront à 13,1 M$ en 2027. Nonobstant ce qui a été mentionné précédemment, ces charges pourraient être amenées à changer selon la décision à venir de TC concernant le pilotage obligatoire sur la Côte-Nord et du rôle que l'Administration devra jouer dans ce dossier.

Résultat global

Suivant les projections établies plus haut, l'Administration prévoit un résultat global positif de 1,6 M$ en 2023. Pour les autres années prévues au plan, l'APL s'attend à un résultat global positif pour chacune d'elles avec un résultat oscillant entre 1,6 M$ et 1,9 M$.

Budget d'investissement

Au cours des années 2023 à 2027, l'Administration prévoit des investissements importants visant à assurer à pérennité de ses actifs, à optimiser ses services et à respecter ses engagements contractuels. L'ensemble de ces besoins sont directement en lien avec le déploiement d'un service sécuritaire livré de manière efficace et efficiente. Le projet le plus important contenu dans ce plan est l'acquisition d'un nouveau navire.

Optimisation du service de bateaux-pilotes

L'APL a procédé, en 2022, à l'acquisition d'un nouveau bateau-pilote. Cette acquisition permettra à l'organisation d'affréter l'un de ses navires à Groupe Océan au moment de l'entrée en vigueur du nouveau contrat de service. L'APL s'attend de recevoir ce navire nouvellement acquis au printemps 2023.

Unité portable des pilotes (PPU)

Dans le cadre de leur travail, les pilotes utilisent des unités de pilotage portables (PPU) leur donnant accès à différentes informations sur le navire et le voyage en cours. Ces PPU sont fournis par l'APL aux pilotes de la CPSLC, alors qu'une contribution financière est fournie à la CPBSL pour qu'elle se procure les PPU de leurs pilotes. Ces unités sont renouvelables aux 4 ans. La contribution à la CPBSL aura lieu en 2023 et en 2027 et les équipements de la CPSLC, renouvelés en 2022, le seront de nouveau en 2026.

Emprunts

L'Administration présente actuellement un bilan sans aucune dette. L'objectif des mesures financières élaborées dans ce plan vise par ailleurs à conserver cette position et faire en sorte que l'APL n'ait pas besoin d'en contracter pour la réalisation de son plan. En revanche, l'Administration est consciente de l'importance des investissements requis au cours des prochaines années, de l'augmentation du coût des travaux déjà planifiés ainsi que du risque incontrôlable que représente l'économie, particulièrement dans un contexte postpandémique. La stratégie de financement des projets à moyen et long terme pourrait ainsi être affectée advenant la matérialisation de ces risques économiques.

Accès à une ligne de crédit

L'Administration possède une ligne de crédit prenant la forme d'un découvert bancaire autorisé d'une valeur n'excédant pas 1,5 M$. L'APL ne prévoit pas avoir recours à cette facilité de crédit pour l'année financière 2022 ni pour l'année 2023.

Gestion des bénéfices et cadre d'investissement

La *Loi sur le pilotage* oblige l'Administration à gérer ses opérations afin de demeurer autonome financièrement. Ses activités doivent lui permettre la création et le maintien d'une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.

L'article 37 de la Loi prévoit « [qu'une] Administration peut, avec l'approbation du ministre des Finances, placer les fonds dont elle n'a pas besoin immédiatement dans n'importe quelle catégorie d'actifs financiers ».

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

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

5.3 / DESCRIPTION DES POSTES LES PLUS IMPORTANTS

Produits

Redevances de pilotage

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

***Droits pour l'administration de la* Loi**

Depuis juillet 2020, des droits pour l'administration de la *Loi sur le pilotage* par TC ont été mis en place par le ministre des Transports. Ceux-ci correspondent à la récupération des frais que le ministre des Transports réclame à l'APL pour la mise en place et l'application de la réglementation afférente à la Loi modifiée. Le montant de cette charge aux clients de l'APL est déterminé en répartissant les frais totaux imputés à l'APL sur le total des affectations prévues pour chacune des années faisant l'objet d'une facturation du ministre des Transports. Aucune majoration ni autre coût n'est inclus dans ces droits.

Service de transbordement des pilotes

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

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes à la station des Escoumins ont été déterminés sur la base des dépenses prévues pour fournir le service de transbordement, majorées d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs.

Charges d'exploitation

Honoraires de pilotage

Les honoraires de pilotage sont calculés en fonction de contrats de services signés entre l'Administration et chacune des corporations de pilotes. Ces charges sont mesurées en fonction du trafic prévu et intimement reliées aux redevances chargées. Les charges de formation des pilotes et des apprentis pilotes, de communications, les frais reliés aux PPU de même que les frais concernant le jury d'examen se retrouvent dans cette catégorie de dépenses. Concernant la formation des pilotes, celle-ci inclut en général des cours de manœuvre sur maquette et sur simulateur. Des formations sur les manœuvres relatives aux navires post-Panamax sont également données au Centre de simulation et d'expertise de Québec. D'autres cours sont aussi dispensés à ce centre avant qu'un brevet supérieur ne soit émis au pilote.

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

Service de transbordement des pilotes

Les dépenses projetées pour le transbordement de pilotes dans les ports non opérés par l'APL ont été établies selon les contrats en cours avec les différentes entités du Groupe Océan, situées à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Ces contrats ont été négociés pour une période de 10 ans et sont entrés en vigueur le 1er janvier 2014. Les nouveaux contrats qui entreront en vigueur en 2024 ont récemment été accordés et seront signés prochainement. Les coûts des années 2022 à 2027 ont donc été estimés selon les taux convenus entre l'Administration et Groupe Océan.

Concernant les transbordements effectués par les employés de l'Administration, à sa station des Escoumins, ces charges regroupent plusieurs types de dépenses et les hypothèses suivantes ont été utilisées :

> Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les

conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC).

> Les frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes et à leurs remplacements sont considérés en prenant comme hypothèse leur durée de vie utile, les vérifications obligatoires en vertu de la réglementation actuelle et des données historiques

> La majorité des autres dépenses ont été estimées en considérant une augmentation de l'IPC moyen des deux dernières années.

Charges administratives et opérationnelles et salaires

Pour leur part, les dépenses administratives et opérationnelles de 2023 à 2027 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2021 et des dépenses estimées de 2022, ainsi qu'en fonction des hypothèses retenues par la direction de l'Administration.

Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les conventions, de même que pour les employés non couverts par ces conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC). Les avantages sociaux varient d'environ 20 % à 24 % des salaires.

5.4 / ANALYSE DES ÉCARTS

Écart Budget 2023 vs Prévisions 2022

Produits

L'établissement du budget pour l'année 2023 a été effectué selon différentes hypothèses en fonction d'analyses de trafic et des perspectives économiques locales et mondiales. Les redevances ont donc été ajustées en fonction de la croissance du trafic prévue selon les estimations de l'Administration, à la suite de discussions avec ses partenaires. De manière

générale, les estimations portent à croire que le trafic demeurera semblable pour l'année 2023, particulièrement dans un contexte de ralentissement économique potentiel. Comparativement à l'année 2022, seuls les pétroliers et les navires de croisière pourraient voir leur nombre augmenter. Les pétroliers pourraient voir une croissance se situant à environ 5% alors que les navires passagers pourraient se situer à 75% du trafic connu en 2019.

L'Administration prévoit donc une augmentation des redevances de 5,9 M$ en 2023, comparativement à 2022, incluant les augmentations du taux de redevances et les frais liés aux transbordements.

Charges

Au niveau des honoraires, ceux-ci varient en fonction de l'augmentation de l'achalandage, de même qu'en fonction de la variation des honoraires de pilotage, laquelle est déterminée par contrats de services. Avec les changements liés au trafic et les augmentations liées aux contrats de services, les honoraires de pilotage, excluant les frais liés à l'exploitation des bateaux-pilotes, devraient augmenter de 2,1 M$ en 2023.

Pour ce qui est des charges administratives, les ajustements ont été effectués en fonction des conventions collectives en place pour les employés syndiqués. L'augmentation du coût de la vie a, pour sa part, été prise en compte pour les employés non couverts par ces conventions collectives. Finalement, le coût des différents contrats de services en place avec les partenaires a été pris en considération. L'augmentation de ces différentes charges (administratives, opérationnelles et liées à l'exploitation des bateaux-pilotes) pour 2023 est de 2,1 M$.

Comparaison des résultats réels, du budget et des prévisions – année 2022

Le budget établi pour l'année 2022 démontre des redevances de pilotage, excluant les frais de transbordement, de 43,2 M$ après 6 mois d'activité. Les résultats réels, pour la même période, s'établissent à 43,4 M$ soit une différence de 0,2 M$ ou 0,5 %. Malgré ces résultats adéquats,

quelques variations ont été enregistrées. Premièrement, le trafic des vraquiers est supérieur à ce qui a été budgété et il en est de même avec les pétroliers où les redevances ont été légèrement supérieures. Deuxièmement, le trafic des porte-conteneurs, des navires rouliers et des autres navires est un peu plus faible que prévu.

Selon la dernière révision budgétaire, l'APL anticipe maintenant des revenus totaux de 109,8 M$ pour l'année complète, comparativement à un budget initial de 109,7 M$.

Concernant les honoraires de pilotage, ces derniers suivent la même tendance. Du côté de la CPSLC, le taux d'augmentation des honoraires a été mis en application au moment convenu. Toutefois, le changement de taux lié au contrat avec la CPBSL n'est toujours pas connu, puisque le contrat, échu, est actuellement en arbitrage. L'APL utilise par conséquent des estimations quant au taux d'augmentation pour l'année courante. Les résultats réels ne présentent pas d'estimation de cet ajustement. Les honoraires et les frais liés à l'exploitation des bateaux-pilotes sont actuellement à de 45,1 M$ après 6 mois, soit identiques au budget. Au niveau des charges administratives, l'Administration enregistre, après 6 mois, un écart positif de 0,5 M$ (8,8 %), alors que les dépenses réelles sont de 5,3 M$ et le budget de 5,8 M$. Respectivement, les dernières prévisions présentent des honoraires et autres frais liés au pilotage de 98,4 M$ pour les 12 mois de 2022, selon un budget prévu de 97,7 M$, et des charges administratives et opérationnelles de 11,5 M$, en comparaison avec un budget de 11,3 M$.

Finalement, avec les données présentées, la situation actuelle de l'APL montre un résultat global négatif de 0,2 M$ après 6 mois, comparativement à un résultat global budgété négatif de 1,3 M$. La différence provient essentiellement de l'augmentation des honoraires de pilotage de la CPBSL qui est encore inconnu pour le moment. Pour l'année complète, le budget initial prévoit un résultat positif de 0,7 M$, alors que selon les dernières prévisions, les résultats seraient nuls.

ANNEXES

Administration
de pilotage
des Laurentides

2023
2027
Réumé du plan
d'entreprise

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

Canada

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

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 qui lui permet de réaliser son mandat alors que différents pouvoirs sont exercés par son Conseil d'administration.

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

Depuis le premier décret datant du mois d'août 2019 qui a mis en vigueur les premières modifications à la Loi, la représentation sur les conseils d'administration de membres provenant de l'industrie maritime est interdite. Cependant, la législation inclut une « clause grand-père » permettant aux membres actuels faisant partie de cette industrie de conserver leur poste au sein du Conseil.

Le Conseil est responsable de la planification stratégique de l'Administration, incluant son plan d'entreprise, ses finances et son intendance générale. Cela inclut l'identification des principaux risques encourus par l'APL, la planification de la relève et la mise en place d'un système d'information qui répond à ses besoins.

Le Conseil est normalement constitué de sept membres dont un président, un vice-président et cinq administrateurs, tous nommés par le ministre responsable avec approbation du Gouverneur en conseil. Depuis le départ de M. Ricky Fontaine en juin 2020, le poste de président est comblé de façon intérimaire par M. Julius Spivack, auparavant vice-président, et aussi membre du conseil de l'APL depuis plusieurs années. En date de septembre 2022, le mandat de cinq membres sur six est arrivé à échéance, en plus du poste de Président qui demeure à combler.

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

Membre du Conseil	Actif depuis	Date de la dernière nomination	Durée (fin)	Comités	Présences 1er janv. 2021 - 31 déc. 2021	Présences 1er janv. 2022 - 31 juillet 2022
Julius Spivack Président par intérim (juin 2020) et Président du comité de vérification	2007-06-30	2018-09-07	4 ans (septembre 2022) échu	Conseil d'administration	11 / 11	7 / 7
				Audit	6 / 6	3 / 3
				Gouvernance et RH	2 / 2	s/o
Michel Tosini Administrateur	2007-10-12	2018-09-07	3 ans (septembre 2021) échu	Conseil d'administration	11 / 11	7 / 7
				Gouvernance et RH	8 / 8	2 / 2
Frank Di Tomaso Administrateur	2011-06-23	2020-05-13	3 ans (mai 2023)	Conseil d'administration	11 / 11	7 / 7
				Gouvernance et RH	8 / 8	2 / 2
Sophie-Emmanuelle Chebin Administratrice et Présidente du comité GRH (février 2021)	2018-09-07	2018-09-07	4 ans (septembre 2022) échu	Conseil d'administration	11 / 11	6 / 7
				Gouvernance et RH	8 / 8	2 / 2
Christiane Chabot Administratrice	2018-09-07	2018-09-07	3 ans (septembre 2021) échu	Conseil d'administration	11 / 11	7 / 7
				Audit	6 / 6	3 / 3
George J. Pollack Administrateur	2018-09-07	2018-09-07	3 ans (septembre 2021) échu	Conseil d'administration	11 / 11	5 / 7
				Audit	6 / 6	3 / 3

Le poste de Président est vacant depuis le 19 juin 2020

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

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

Comité d'audit

Le comité de vérification a la responsabilité d'effectuer le suivi, l'analyse et la supervision de la situation financière de l'Administration et des différentes pratiques de gestion, notamment, mais sans s'y limiter, les différents contrôles financiers et le bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Il est également mandaté, selon la Loi, d'assurer l'exécution d'audits internes et d'en faire le suivi des recommandations qui en résultent, le cas échéant. Il maintient le lien avec

le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et prend connaissance des rapports émis par celui-ci concernant les audits effectués à l'APL. S'il y a lieu, ce comité s'assure également de la prise en charge par la direction des recommandations du vérificateur. En 2021, ce comité s'est réuni à six reprises.

Ce comité est constitué de :

- M. Julius Spivack, Président du comité
- M. George J. Pollack, administrateur
- Mme Christiane Chabot, administratrice

Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et des ressources humaines a la responsabilité de réviser les pratiques, politiques et procédures en vigueur de l'Administration au niveau de la gouvernance et des ressources humaines, puis d'analyser et d'adapter la stratégie de gestion du personnel. Ce comité est également responsable de la gouvernance écologique et sociale (GES) et du développement durable. Les membres de ce comité se sont rencontrés à huit reprises en 2021.

Ce comité est constitué de :

- M. Frank Di Tomaso, administrateur
- Mme Sophie-Emmanuelle Chebin, Présidente du comité
- M. Michel Tosini, administrateur

Structure du Conseil d'administration et de ses comités

Haute direction

L'Administration est dirigée par Monsieur Fulvio Fracassi, avocat de formation, lequel occupe, à temps complet, le poste de Premier dirigeant depuis septembre 2012. Relevant directement du Conseil d'administration, ses responsabilités consistent à assurer le leadership de l'APL en traçant les lignes directrices de la stratégie de l'organisation et en veillant à l'intendance de ses ressources et de ses éléments d'actifs afin d'assurer l'exécution de la mission confiée à l'Administration par la Loi. Monsieur Fracassi a auparavant occupé le poste de directeur général du programme national de sûreté maritime à TC. Il préside le comité de haute direction ainsi que le comité de régie interne qui réunit, sur une base régulière, l'ensemble des gestionnaires de l'Administration. Il est aussi chargé de présider le comité consultatif sur le pilotage composé des représentants de l'industrie maritime, des corporations de pilotes, la Corporation de gestion de la voie maritime, les administrations portuaires de Montréal et Québec ainsi que des représentants de TC et la Garde côtière canadienne. M. Fracassi ne sera plus à l'emploi de l'Administration à la fin de l'année courante. Un processus de recrutement est en cours afin de trouver son ou sa successeur(e).

M. Fracassi est secondé par cinq cadres exécutifs, dont quatre sont actuellement en poste. Madame Josée Leroux occupe la position de Directrice exécutive, Finances et administration, Madame Anaïs de Lausnay, celle d'Avocate générale et secrétaire générale alors que Monsieur Sylvain Lachance est conseiller spécial et assure également l'intérim du poste de Directeur exécutif, Sécurité et efficacité maritimes par intérim, suivant le départ de Monsieur Alain Richard. Finalement, Madame Claudine Bishop est nouvellement en poste à titre de Directrice exécutive, Talents et communications.

Structure de la haute direction

Premier dirigeant				
Directeur exécutif, Sécurité et efficacité maritime	Directrice exécutive, Finances et administration	Avocate générale et Secrétaire générale	Directrice exécutive, Talents et communications	Conseiller spécial

ANNEXE 3 / RÉSULTATS PRÉVUS

Afin de suivre l'évolution de son plan stratégique, l'Administration s'est fixé cinq objectifs principaux découpés en sous-objectifs de résultats à atteindre. Des cibles de performance accompagnent les éléments mesurables. Le détail est présenté dans le tableau suivant.

OBJECTIF #1

Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient.

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2022	Cible 2023-2027
Réviser le programme de formation/ évaluation continue des pilotes/ apprentis pilotes, pour l'acquisition et maintien de compétences et afin de prévenir les incidents	> Révision et approbation par APL des programmes de formation des corporations de pilotes	s/o	s/o
	> Suivi des incidents via les bases de données	> Taux d'incident inférieur à 0,10 %	> Taux d'incident inférieur à 0,10 %

OBJECTIF #1

Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient.

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2022	Cible 2023-2027
Contribuer au maintien et à l'accroissement du pilotage sécuritaire efficace et efficient avec les partenaires d'affaires	> Présider les travaux du comité consultatif en prônant les dossiers relatifs à la sécurité, l'efficacité et l'efficience des services de pilotage	> Deux (2) rencontres par année	> Deux (2) rencontres par année
Réduire les délais et causes du manque de disponibilité des pilotes, dont ceux dus à la rétention des pilotes à bord des navires	> Recruter/augmenter le nombre de pilotes	s/o	s/o
	> Accroître la disponibilité des pilotes en réduisant les détentions à bord des navires qui ne sont pas prêts à partir lorsque le pilote arrive	> Nombre de retards de moins de 0,10 % du nombre d'affect.	> Nombre de retards de moins de 0,10 % du nombre d'affect.

OBJECTIF #1 Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient.			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
Maintenir l'efficacité et la fiabilité des bateaux-pilotes et de la navette	> Tenir à jour le programme d'entretien au-delà des normes en vigueur	> Respect de 100 % du programme et KPI	> Respect de 100 % du programme et KPI

OBJECTIF #2 Promulguer une saine gestion de risques et s'adapter à l'évolution des technologies			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
S'assurer que les risques liés à la navigation sont bas, incluant les zones non réglementées et sans pilotage obligatoire	> Phase I : Se préparer à la mise en place potentielle de règlements sur le pilotage concernant les ports de la Côte-Nord	> Débuter les travaux préparatoires avec TC, notamment pour les consultations et mise en place de services	> Mise en place des services, si requis

OBJECTIF #2

Promulguer une saine gestion de risques et s'adapter à l'évolution des technologies

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2022	Cible 2023-2027
	> Phase II : Conclure les travaux de l'analyse de risques liés à la rive sud du Saint-Laurent et transmettre les recommandations à TC	> Analyse complétée à 100 %	> Recommandations fournies à TC, consultations et mise en place des services, si requis
Amélioration du cycle de sommeil des pilotes de la circonscription 1 pour donner suite aux recommandations mises en place suivant l'étude de risque sur la durée sécuritaire d'un voyage	> Augmentation de la prévisibilité des voyages de nuit	> Adhérence aux nouvelles règles d'affectation pour les voyages de nuit	> 100% suivi et respect des règles pour les affectations de nuit
		> 100 % de jumelage pilote-voyage	> 100 % de jumelage pilote-voyage
Évaluer la durée sécuritaire d'un voyage par un seul pilote dans la circonscription 2	> Analyser le rapport et recommandations et entreprendre des consultations	> Démarrer consultations avec les pilotes, l'industrie et TC	> Initier les mesures de mitigation, le cas échéant.

OBJECTIF #2 Promulguer une saine gestion de risques et s'adapter à l'évolution des technologies			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
Maintenir un nombre de pilotes adéquat	> Planifier le niveau de trafic maritime et le roulement des pilotes avec les corporations	> Recrutement / formation de 10 apprentis pilotes par an	> Recrutement / formation de 10 apprentis pilotes par an
S'assurer que les systèmes dont dépendent les opérations sont efficients et efficaces	> Mise à jour et suivi du plan directeur TI	> 100 % suivi et mis à jour	> 100 % suivi et mis à jour
	> Vigie des nouveautés	> En continu	> En continu
S'assurer que l'utilisation de la technologie par les pilotes réponde aux critères d'utilisation et de sécurité de l'APL	> Entente avec les corporations de pilotes sur l'utilisation des PPU	> Entente avec les 2 corporations sur l'utilisation des PPU par 100% des pilotes	> Entente avec les 2 corporations sur l'utilisation des PPU par 100% des pilotes
Assurer le service efficacement 24/7	> Mise à jour et test du plan de mesures d'urgence et de continuité des opérations	> Test 1 fois l'an	> Test 1 fois l'an

OBJECTIF #2 Promulguer une saine gestion de risques et s'adapter à l'évolution des technologies			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
Assurer une vigie et saine gestion des risques de l'APL	> Revoir le catalogue de risques de l'APL en fonction des changements à l'environnement législatif de 2019	> Révision de 100 % des risques de l'APL	> Mise à jour des risques à 100 %
	> Assurer le maintien à jour des mesures de mitigation	> Révision de 100 % des mesures de mitigation	> Révision de 100 % des mesures de mitigation

OBJECTIF #3 Assurer l'autosuffisance financière en maintenant les redevances de pilotage à un coût raisonnable			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
Maintenir les dépenses de l'APL à un niveau suffisamment bas	> Établir un budget en fonction de restrictions de dépenses excessives	> Budget annuel établi en conformité avec une saine gestion financière	> Budget annuel établi en conformité avec une saine gestion financière

OBJECTIF #3 Assurer l'autosuffisance financière en maintenant les redevances de pilotage à un coût raisonnable			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
	> Effectuer des suivis et prévisions périodiques	> Suivi et mise à jour des prévisions 4 fois l'an	> Suivi et mise à jour des prévisions 4 fois l'an
Maintenir les redevances et revenus à un niveau permettant d'assumer 100 % des coûts et investissements	> Planification annuelle de la révision des redevances en fonction d'indicateurs	> Une fois l'an selon l'IPC et ententes contractuelles	> Une fois l'an selon l'IPC et ententes contractuelles
	> Planification long terme et limitation des investissements en fonction des revenus prévus (éviter les hausses spéciales de redevances)	> Priorisation des investissements en fonction des liquidités prévues disponibles	> Priorisation des investissements en fonction des liquidités prévues disponibles
Minimiser les écarts résultant de la comparaison des résultats globaux budgétés avec les résultats réels (prévisibilité des résultats)	> Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales	> Moins de 2 % d'écart du réel par rapport au budget	> Moins de 2 % d'écart du réel par rapport au budget

OBJECTIF #3

Assurer l'autosuffisance financière en maintenant les redevances de pilotage à un coût raisonnable

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2022	Cible 2023-2027
	budgétaires davantage axées sur le trafic		
Maintenir les coûts de main-d'œuvre à un niveau raisonnable en assurant l'attrait de bons candidats	> Limiter les augmentations de salaires et avantages (syndiqués ou non)	> Augmentation limitée à l'IPC et développement du marché	> Augmentation limitée à l'IPC et développement du marché
	> Mise en place des nouvelles règles de rémunération (paramètres de classification et équité)	> 100 % des paramètres mis en place	> En application
Éviter les pertes dues aux mauvaises créances	> Suivi hebdomadaire des comptes et communications en continu avec les clients	> Moins de 1% de mauvaises créances	> Moins de 1% de mauvaises créances

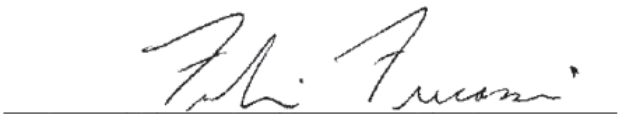
OBJECTIF #4 Assurer la protection du public et de l'environnement			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
Assurer que les bateaux-pilotes et la navette respectent les critères de protection de l'environnement	> Assurer le maintien de la certification de l'Alliance verte	> Certification maintenue et réussite de 100 % du programme d'inspection	> Certification maintenue et réussite de 100 % du programme d'inspection
	> Mise à jour du manuel d'entretien des bateaux après les entretiens de cale sèche	s/o	s/o
Contribuer à la protection des rives et des riverains	> Vigie en continu des conditions pouvant affecter les niveaux d'eau et respect de politiques et directives émises pour protéger les rives et les riverains	> 100 % d'ajustement de vitesse et conditions de navigation lors d'alertes	> 100 % d'ajustement de vitesse et conditions de navigation lors d'alertes
Assurer la protection des usagers et visiteurs des bateaux-pilotes (non employés)	> Maintien de directives claires sur la sécurité des usagers à bord	> 0 % d'incident	> 0 % d'incident

OBJECTIF #5 Maintien d'une gestion saine et efficace et de bonnes relations avec les partenaires			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
Accroître la collaboration et la communication avec les partenaires	> Organisation de rencontres périodiques	> En continu	> En continu
	> Participation aux travaux/comités des partenaires	> En continu	> En continu
Accroître le positionnement public de l'APL	> Déploiement du plan de communication externe	> Déploiement d'une infolettre	> Maintien de l'infolettre à chaque trimestre
		> Diffuser au moins un message par semaine sur les réseaux sociaux	> Diffuser au moins un message par semaine sur les réseaux sociaux
Assurer une relève suffisante, compétente et diversifiée	> Mise à jour du plan de relève et développement des compétences	> 1 fois par an	> 1 fois par an

OBJECTIF #5 Maintien d'une gestion saine et efficace et de bonnes relations avec les partenaires			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2022**	**Cible 2023-2027**
	> Suivi des plans de performance	> 3 rencontres par an	> 3 rencontres par an

Engagement du premier dirigeant

Moi, Fulvio Fracassi, LL.M., Premier dirigeant de l'Administration de pilotage des Laurentides, suis redevable au Conseil d'administration de la Société pour la réalisation des objectifs du présent plan d'entreprise et de l'atteinte des résultats décrits dans ce plan et dans ses différentes annexes. Je confirme que cet engagement est soutenu par l'utilisation équilibrée de toutes les informations disponibles et pertinentes concernant l'évaluation du rendement.



Fulvio Fracassi, LL.M.
Premier dirigeant

ANNEXE 4 / ATTESTATION DE LA DIRIGEANTE PRINCIPALE DES FINANCES

En tant que dirigeante principale des finances de l'Administration de pilotage des Laurentides, j'ai examiné le plan d'entreprise quinquennal et les budgets correspondants, de même que les renseignements à l'appui que je considérais nécessaires, à la date indiquée ci-dessous.

À la suite de cette révision établie selon un processus de diligence raisonnable, je déclare que :

- La nature et la portée des renseignements financiers et connexes, de même que les différentes hypothèses pouvant exercer une influence considérable sur les résultats sont justifiées et raisonnables;
- Les principaux risques pouvant exercer une influence sur les résultats financiers ou sur les hypothèses établies dans le présent plan ont été identifiés et les mesures d'atténuation appropriées ont été dûment divulguées et mises en place;
- Les exigences concernant les ressources financières ont été divulguées et sont conformes aux hypothèses formulées, et des options pour contenir les coûts ont été envisagées;
- Le financement nécessaire, le cas échéant, a été déterminé et est suffisant pour satisfaire aux exigences financières pour la durée prévue du plan d'entreprise;
- Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et aux politiques pertinentes sur la gestion financière, et les autorisations appropriées en matière de gestion financière sont en place;
- Les contrôles financiers nécessaires sont en place afin de soutenir la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la société d'État.

À mon avis, les renseignements financiers contenus dans ce plan d'entreprise et les budgets correspondants sont globalement suffisants pour soutenir la prise de décisions.

Josée Leroux, CPA, CA
Directrice exécutive, Finances et administration

ANNEXE 5 / ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS ET BUDGETS 2023-2027

État du résultat global

Données réelles 2021, budget et prévisions 2022 et budget 2023-2027
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Revenus							
Redevances de pilotage	98 788	109 660	115 607	122 123	126 317	129 344	132 369
Autres produits	125	184	186	341	342	353	396
	98 913	109 844	115 793	122 464	126 659	129 697	132 765
Dépenses directes							
Honoraires de pilotage	79 307	86 880	89 179	95 644	99 412	101 828	104 304
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	10 794	11 479	12 158	12 359	12 752	13 108	13 514
	90 101	98 359	101 337	108 003	112 164	114 936	117 818
Marge brute	**8 812**	**11 485**	**14 456**	**14 461**	**14 495**	**14 761**	**14 947**
	8,91%	10,46%	12,48%	11,81%	11,44%	11,38%	11,26%
Dépenses administratives et opérationnelles							
Coût du personnel	5 968	6 526	7 109	7 255	7 403	7 553	7 707
Services professionnels et spéciaux	1 039	1 596	1 901	1 636	1 352	1 293	1 318
Location	360	360	360	366	372	378	384
Utilité publique, fournitures et approv.	206	219	319	301	350	346	279
Transports et communications	122	239	343	333	259	261	263
Informations	63	114	145	114	130	114	130
Amortissement	2 106	2 114	2 512	2 777	2 909	2 949	2 958
Réparation et entretien	119	131	143	133	136	139	139
Mauvaises créances	–	–	–	–	–	–	–
Intérêts	79	80	80	72	65	58	50
Autres	106	101	90	154	157	161	165
	10 168	11 480	13 002	13 141	13 133	13 252	13 393
Résultat global	(1 356)	5	1 454	1 320	1 362	1 509	1 554

État de la situation financière

Données réelles 2021, budget et prévisions 2022 et budget 2023-2027
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Actif							
Courant							
Trésorerie	13 577	6 090	5 906	8 160	11 109	10 217	12 973
Créances	13 032	14 892	15 699	16 584	17 154	17 565	17 976
Placements	–	–	–	1 000	2 000	2 000	3 000
	26 609	20 982	21 605	25 744	30 263	29 782	33 949
Non courant							
Immobilisations corporelles	14 622	21 525	21 825	20 066	18 023	18 062	15 982
Immobilisations incorporelles	1 772	1 442	2 469	2 240	1 557	1 731	1 427
	16 394	22 967	24 294	22 306	19 580	19 793	17 409
Total de l'actif	**43 003**	**43 949**	**45 899**	**48 050**	**49 843**	**49 575**	**51 358**
Passif							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	15 047	16 272	16 936	17 941	18 554	16 981	17 427
Obligations locatives	241	243	243	243	258	263	263
	15 288	16 515	17 179	18 184	18 812	17 244	17 690
Non courant							
Avantages du personnel	383	340	352	364	376	388	400
Obligation locative	1 810	1 567	1 387	1 201	992	771	542
	2 193	1 907	1 739	1 565	1 368	1 159	942
Total du passif	**17 481**	**18 422**	**18 918**	**19 749**	**20 180**	**18 403**	**18 632**
Capitaux propres							
Bénéfices non répartis	**25 522**	**25 527**	**26 981**	**28 301**	**29 663**	**31 172**	**32 726**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	**43 003**	**43 949**	**45 899**	**48 050**	**49 843**	**49 575**	**51 358**

État des variations de l'avoir

Données réelles 2021, budget et prévisions 2022 et budget 2023-2027
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	26 878	25 522	25 527	26 981	28 301	29 663	31 172
Résultat global de l'exercice	(1 356)	5	1 454	1 320	1 362	1 509	1 554
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	25 522	25 527	26 981	28 301	29 663	31 172	32 726

État des flux de trésorerie

Données réelles 2021, budget et prévisions 2022 et budget 2023-2027
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activités opérationnelles							
Résultat global pour l'exercice	(1 355)	5	1 454	1 320	1 362	1 509	1 554
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :							
Amortissement	2 106	2 114	2 512	2 777	2 909	2 949	2 958
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	(40)	(43)	12	12	12	12	12
Intérêts sur obligations locatives	79	71	63	57	49	42	34
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	–	–	–	–	–	–	–
Perte (gain) sur cession d'actifs	–	–	–	–	–	–	–
Revenus d'intérêts	(51)	(60)	(60)	(110)	(150)	(170)	(190)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :							
Variation des créances et autres débiteurs	(323)	(1 860)	(807)	(885)	(571)	(411)	(411)
Variation des créditeurs et charges à payer	1 164	1 225	664	1 005	613	(1 573)	446
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 580**	**1 452**	**3 838**	**4 176**	**4 224**	**2 358**	**4 403**
Activités d'investissement							
Achat /vente net de titres de placement	1 001	–	–	(1 000)	(1 000)	–	(1 000)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(76)	(8 639)	(2 227)	(309)	(81)	(2 193)	(64)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(442)	(48)	(1 612)	(480)	(101)	(969)	(510)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–
Intérêts reçus	51	60	60	110	150	170	190
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**534**	**(8 627)**	**(3 779)**	**(1 679)**	**(1 032)**	**(2 992)**	**(1 384)**
Activités de financement							
Remboursement des obligations locatives	(232)	(241)	(180)	(186)	(194)	(216)	(229)
Intérêts payés sur les obligations locatives	(79)	(71)	(63)	(57)	(49)	(42)	(34)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**(311)**	**(312)**	**(243)**	**(243)**	**(243)**	**(258)**	**(263)**
Trésorerie							
Variation de l'exercice	1 803	(7 487)	(184)	2 254	2 949	(892)	2 756
Solde au début de l'exercice	11 774	13 577	6 090	5 906	8 160	11 109	10 217
Solde à la fin de l'exercice	**13 577**	**6 090**	**5 906**	**8 160**	**11 109**	**10 217**	**12 973**

Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

Données réelles 2021, budget et prévisions 2022 et budget 2023-2027
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Infrastructure et équipements T.I.	17	2 696	2 583	1 306	391	81	3 064	526
Salle d'attente, base de transbordement et autres	59	6 755	6 075	2 057	–	–	–	–
Autre actifs incorporels	442	215	28	477	399	100	100	50
Total	**518**	**9 666**	**8 686**	**3 840**	**790**	**181**	**3 164**	**576**

ANNEXE 6 / PLAN D'EMPRUNT

Contexte

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

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

Malgré la réserve de trésorerie actuellement cumulée, la direction de l'APL désire conserver l'autorisation d'emprunt afin de se protéger contre l'éventualité où une somme importante doive être déboursée. L'échéance des placements à terme pourraient empêcher une telle sortie de fonds ou encore, une situation imprévue pourrait exiger un décaissement non planifié plus important. À noter que les pertes financières générées par la pandémie mondiale a réduit la réserve de trésorerie de l'APL d'environ 3,96 M$.

D'autre part, tel que mentionné précédemment dans ce plan, l'Administration a revu sa stratégie concernant les transbordements de pilotes et a procédé à l'achat d'un nouveau navire, ce qui a un impact direct sur sa trésorerie. 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 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

Tableau 1 : Emprunts impayés au 31 décembre

(en millions de dollars)

	2021 Réel	2022 Prévisions	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Emprunts à court terme	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Emprunts à long terme	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Total des emprunts	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $

Pour l'année 2021, l'Administration n'avait aucun prêt non-remboursé au 31 décembre. Pour l'année courante, de même que pour les années incluses dans ce plan, elle ne prévoit également pas avoir besoin de recourir à un prêt à long ou à court terme, donc aucun solde résiduel ne serait à payer aux 31 décembre.

Emprunt à court terme

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

Tableau 2 : Emprunts à court terme

(en millions de dollars)

	2021 Réel	2022 Prévisions	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Emprunts à court terme - 31 décembre	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Maximal atteint dans l'année	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $

Emprunts maximums en courant d'année

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

Tableau 3 : Emprunts maximal en courant d'année

	2021 Réel	2022 Prévisions	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Emprunts à court terme	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Emprunts à long terme	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Total des emprunts	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $

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

Emprunts à long terme

Aucun emprunt à long terme n'a été contracté en 2021 et aucun prêt n'est envisagé pour 2022. L'Administration utilisera sa trésorerie pour financer l'achat d'un bateau-pilote et n'aura donc pas besoin de contracter d'emprunt à long terme pour cette acquisition. Les soldes présentés sont, par conséquent, à zéro.

Tableau 4 : Emprunts long terme

	2021 Réel	2022 Prévisions	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Emprunts à long terme 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.

Tableau 5 : Liste des baux à venir

	2021 Réel	2022 Prévisions	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Aucun nouveau bail à venir	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $

Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. Au moment d'écrire ce plan, L'Administration est en attente d'arbitrage pour des réclamations de demandes spéciales avec la CPSLC et la CPBSL pour la fin de 2022 et 2023. Les montant en jeu totaux sont de moins de 100 000$.

ANNEXE 7 / RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION CONNEXES

Gestion des risques de l'entreprise

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

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

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

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

Loi sur les langues officielles

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

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

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

La Loi sur les régimes de pensions du Canada

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

Les accords commerciaux

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

Autres

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

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

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

ANNEXE 9 / PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

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

Transparence et gouvernement ouvert

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

Représentation des femmes à l'APL

- Les femmes représentent 31,4 % des employés de l'APL. Ce chiffre est assez stable depuis les dernières années et met en lumière le défi de notre industrie non conventionnelle pour le personnel féminin;
- Révision des échelles salariales avec l'une des cibles étant l'équité salariale et l'instauration de mécanismes nécessaires afin de respecter les nouvelles dispositions de la *Loi sur l'équité salariale* qui est entrée en vigueur le 31 août 2021;
- Sensibilisation des gestionnaires et déploiement de pratiques de recrutement limitant le plus possible les biais conscients et inconscients;
- Embauche de personnel féminin dans des fonctions largement représentées par des hommes, soient trois femmes au sein de l'exécutif ainsi que d'une capitaine au sein de l'équipe de direction.

Diversité et équité en matière d'emploi

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

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

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

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

En matière de gestion stratégique de la santé, de la diversité et de l'inclusion, des programmes sont aussi prévus afin de prendre action et de suivre les indicateurs de performance démontant l'évolution vers l'atteinte de nos cibles et de nos engagements. À partir de 2022, les gestionnaires

auront dans leurs objectifs de performance à démontrer des habiletés en matière d'inclusion. Cette approche vise à asseoir l'importance de l'inclusion dans la culture de gouvernance de l'organisation et à sensibiliser les gestionnaires sur le rôle qu'ils peuvent jouer afin de faire vivre cette culture.

Questions autochtones

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

Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement

- Acquisition d'appareils écoresponsables lors de renouvellement d'équipements ;
- Obtention en juillet 2019 de la certification de l'Alliance verte pour les bateaux-pilotes de l'APL et début de la démarche pour l'obtention de la certification pour la navette Ville-Marie;
- Mise en place de mesures et pratiques visant à diminuer l'empreinte environnementale (particulièrement à la station des Escoumins, en harmonie avec le processus de certification de l'Alliance verte);

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

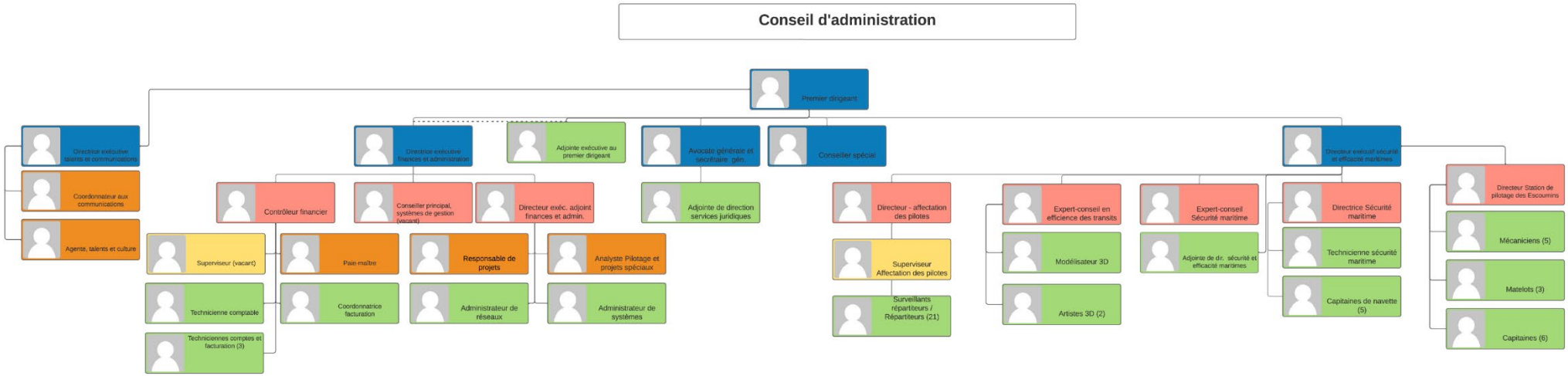
Promotion d'un milieu de travail sain

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

De plus, dans le cadre de la pandémie liée à la COVID-19, plusieurs actions et communications ont été faites afin de soutenir la santé physique et psychologique du personnel. Notamment, des indications sur les mesures sanitaires et précautions à prendre ont été dispensées, des communications afin de préserver sa santé mentale dans un contexte de travail à la maison ont été diffusées et des formations internes ont été offertes aux gestionnaires afin de mieux les préparer à gérer leur équipe à distance.

Pour donner suite à un sondage sur la mobilisation, effectué au printemps 2018, plusieurs plans d'action ont été rédigés pour chaque secteur de l'entreprise. L'APL a réalisé un nouveau sondage venant mesurer l'impact des actions prises vers la fin de l'année 2020 et les résultats ont été communiqués aux gestionnaires. De nouveaux plans d'actions, cohérents avec les précédentes initiatives, ont été réalisés et leur implantation est en cours afin de poursuivre nos actions de mobilisation et d'engagement débutées en 2018.

ANNEXE 10 / ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION



ANNEXE 11 / COVID-19 – RETOUR AU TRAVAIL

Après plus de 18 mois de pandémie où la majorité des employés ont effectué l'intégralité de leurs tâches en télétravail, des discussions ont eu lieu afin de concevoir la manière dont pourrait s'effectuer un retour au bureau des employés, de manière sécuritaire et dans la nouvelle réalité que nous connaissons.

À cet effet, un comité de travail a été créé afin d'adresser la question en considérant l'ensemble des meilleures pratiques sur le marché. Ce comité était composé d'un groupe mixte d'employés et de membres de la direction. Le but était de saisir l'opportunité qu'offre le retour au travail pour consolider les initiatives de mobilisation mises en place et l'engagement du personnel. Le marché du travail s'est transformé rapidement depuis 2020 et l'APL devait s'assurer d'adopter les meilleures pratiques afin de demeurer compétitive et s'imposer en tant qu'employeur de choix. L'Administration a, par conséquent, travaillé à trouver un équilibre qui permettrait de viser l'excellence dans la prestation des services, mobiliser les personnes qui travaillent déjà à l'Administration tout en préservant son image de marque pour attirer de nouveaux talents.

L'équipe a proposé à la direction un projet-pilote de retour sur les lieux physiques de travail, à raison de deux journées par semaine, combiné avec le travail à la maison pour les autres jours (mode hybride). Les requis opérationnels, les urgences et les rencontres d'équipe devaient toutefois être priorisés dans le choix des journées de présence au bureau. Après une période d'essai de 4 mois, l'Administration a conclu que ce mode de fonctionnement répondait aux attentes de la direction et des employés et a ainsi officialisé ce nouveau format, non obligatoire.