



22
/26

Résumé du plan d'entreprise

Budget d'exploitation 2022	Budget d'investissement 2022
----------------------------------	------------------------------------



Administration
de pilotage
des Laurentides

Laurentian
Pilotage
Authority



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 / Énoncé de la vision.....	6
2.3 / Énoncé de la mission	7
2.4 / Principales activités	7
2.5 / Situation financière	10
3.0 / Environnement opérationnel.....	11
3.1 / Environnement interne	11
3.2 / Environnement externe	14
3.3 / Environnement économique et opérationnel externe	17
3.4 / Enjeux stratégiques.....	18
3.5 / Infos complémentaires.....	19
4.0 / Objectifs, activités, risques, résultats escomptés et indicateurs de rendement.....	21
4.1 / Objectifs et activités.....	21
4.2 / Risques.....	34
4.3 / Résultats escomptés et indicateurs de rendement.....	34
5.0 / Aperçu financier.....	36
5.1 / Gestion financière de l'Administration.....	36
5.2 / Prévisions	37
5.3 / Description des postes les plus importants	40



Produits.....	40
Charges d'exploitation	41
5.4 / Analyse des écarts.....	43
Annexe 1 / Lettre de mandat ou Orientation du ministre.....	47
Annexe 2 / Structure de gouvernance de la société	50
Annexe 3 / Résultats prévus.....	54
Annexe 4 / Attestation de la dirigeante principale des finances	64
Annexe 5 / États financiers prévisionnels et budgets 2022-2026.....	65
Annexe 6 / Plan d'emprunt.....	70
Annexe 7 / Risques et mesures d'atténuation connexes.....	74
Annexe 8 / Conformité aux exigences relatives aux lois et aux politiques.....	75
Annexe 9 / Priorités et orientation du gouvernement.....	77
Annexe 10 / Organigramme de l'Administration	81
Annexe 11 / COVID-19 – Retour au travail.....	82



1.0 / SOMMAIRE EXÉCUTIF

Après avoir connu des années records en termes de revenu et de nombre d'affectations effectuées, l'Administration de pilotage des Laurentides (« l'Administration » ou « l'APL ») a vécu une importante baisse de trafic en 2020 (-14 %) et 2021 en lien avec la pandémie mondiale liée à la COVID-19. Le trafic de pétroliers, de navires de croisière et les porte-conteneurs ont été les catégories de navire les plus affectées. Toutefois, la santé financière solide acquise au fil du temps a permis à l'APL d'affronter la crise sans embûches importantes. Cette crise aura cependant permis à l'organisation de revoir ses méthodes de travail et d'améliorer certains processus internes et externes.

Malgré les effets de la crise, l'Administration a su maintenir le cap quant à la réalisation de sa vision de devenir un chef de file mondial en termes de pilotage maritime. Grâce à la force collaborative de l'équipe multidisciplinaire en place, l'APL poursuit ses activités d'amélioration continue et ses projets d'optimisation de son offre de service, notamment par la voie des nouvelles technologies.

Au moment où la lutte contre la pandémie va bon train et que l'économie semble reprendre du gallon, l'Administration poursuit ses efforts visant la mise en place de ses principales initiatives clés qui permettront d'atteindre les objectifs détaillés dans le plan 2022-2026. Ces objectifs comprennent une collaboration étroite avec Transports Canada (« TC ») dans la mise en œuvre des nouvelles dispositions prévues par la *Loi sur le pilotage* (« la Loi »), la promulgation du projet réglementaire national et la mise en place d'un système de gestion. D'autres initiatives, telles que le renouvellement d'un contrat de service avec l'une des corporations de pilotes selon les nouveaux principes établis par la Loi, le déploiement du plan d'action concernant le simulateur de navigation et le déploiement d'un service de pilotage optimisé seront aussi mises en branle. L'Administration tentera également d'accroître son rayonnement au sein de l'industrie et auprès de la population canadienne et veillera à consolider son leadership dans les eaux sous sa juridiction.

La réalisation de ces 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, une hausse des redevances de 3 % ainsi qu'une surcharge temporaire de 54,96 \$ ont été mises en place en avril 2021. Malgré tout, l'APL réalisera une perte pour 2021 et les prévisions prévoient une faible croissance économique pour les années suivantes. Par conséquent, pour 2022, l'Administration prévoit effectuer une hausse des redevances de 3 %. L'Administration effectuera, à moyen terme, des études afin de réviser le programme de redevances dans le but de s'assurer que le programme actuel continue de servir l'intérêt public en termes d'atténuation des risques financiers et d'assurer l'autonomie financière de l'Administration tout en maintenant les coûts pour l'industrie à un niveau raisonnable.

À cet effet, 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. 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 / 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.



2.3 / 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.

2.4 / 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 tonnes. 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 tonnes. 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.



Plus de 200 pilotes et apprentis pilotes couvrent les zones de pilotage obligatoire desservies par l'APL.

Les pilotes sont affectés à bord des navires par les répartiteurs du centre d'affectation de l'APL situé au siège social de Montréal. Ce centre, qui dessert les trois circonscriptions, est opérationnel en continu, c'est-à-dire 24 heures par jour, et ce, 365 jours par année. Le service de la sécurité et de l'efficacité maritimes, les services financiers et administratifs ainsi que les affaires juridiques se trouvent également en ce lieu.

La supervision et l'encadrement des services de pilotage sont sous la responsabilité de la direction de la sécurité et de l'efficacité maritimes de l'APL. Cette même direction 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 des examens des incidents et des accidents maritimes impliquant un pilote, 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 est également responsable 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.

L'APL a à sa disposition cinq stations de transbordement où les bateaux-pilotes servent à transporter chaque pilote breveté de la rive au navire, ou du navire à la terre. 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 est mise en opération par l'APL. Les opérations de transbordement sont assurées par les 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.



2.5 / SITUATION FINANCIÈRE

En 2020, la pandémie mondiale a eu un impact considérable sur les résultats financiers de l'APL. Le ralentissement économique généralisé depuis mars 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. L'organisation a donc enregistré, en 2020, des pertes financières non planifiées pour la première fois depuis plus de 10 ans.

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 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 64 employés au 31 décembre 2021 travaillant à son siège social de Montréal, à sa station de pilotage aux Escoumins, ainsi que sur la navette Ville-Marie desservant le Port de Montréal. Un total de 37 employés sont régis par des conventions collectives alors que les 27 autres employés font partie du personnel non syndiqué. Le taux de roulement du personnel demeure généralement relativement bas et le nombre d'employés devrait demeurer le même au cours des prochaines années.

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

Répartition des employés

	RÉEL		PRÉVISIONS				PLAN	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Direction	5	5	5	5	5	5	5	
Administration	14	14	14	14	14	14	14	
Exploitation et affectation	28	28	28	28	28	28	28	
Équipage de navire	17	17	17	17	17	17	17	
Total	64	64	64	64	64	64	64	

Pour l'accompagner dans la réalisation de son mandat au niveau de la prestation de services de pilotage maritime, l'APL compte également sur 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				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
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 couvrant les employés représentés par l'AFPC a été renouvelée le 24 avril 2020 et ce, pour une durée de cinq (5) ans (2019-2024). Pour ce qui est de la convention collective couvrant les employés reliés à la Guilde, elle a été renouvelée en avril 2018 et se terminera le 30 juin 2022.

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.



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.

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 %.

Nouveaux produits ou services

L'Administration a récemment débuté la mise en place de deux nouveaux services afin d'élargir son offre, de devenir un leader dans son industrie, d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de ses services et afin de diversifier ses sources de revenus. Le premier service consiste à l'utilisation d'un simulateur de navigation maritime permettant l'analyse d'incidents/accidents et l'évaluation de compétence des pilotes et des apprentis pilotes. De plus, l'APL pourra utiliser le simulateur pour offrir des services conseils dans son champ d'expertise. Le second service est l'utilisation d'un système de pilotage optimisé qui permet d'améliorer la fluidité du trafic maritime et d'optimiser



certaines facteurs tels le temps de voyage, le coût en pilotage, l'utilisation en carburant ou le nombre d'arrêts en transit.

3.2 / ENVIRONNEMENT EXTERNE

Évolution du trafic maritime

Au fil du temps, les navires marchands sont plus imposants et le trafic toujours plus élevé, 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 d'optimiser la gestion des services de pilotage, une meilleure gestion des affectations et 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

Le contrat de service actuel 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, il se terminera le 31 décembre 2021 et les négociations débuteront à l'automne 2021. L'APL est confiante que les nouvelles dispositions de la Loi, concernant notamment l'exclusion aux contrats des matières visées par le pouvoir réglementaire, contribueront aussi à bien positionner l'APL dans les négociations avec la CPBSL.



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. Étant l'une des seules entreprises disposées à offrir ce type de prestation, l'APL est présentement à revoir son service de transbordement. Dans la poursuite de ce projet, un appel d'offres concernant la prestation de ces services sera 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 sera aussi lancé pour l'acquisition potentielle d'un ou deux bateaux-pilotes. Cette option permettra à l'APL d'avoir une plus grande flexibilité dans la prestation des services de transbordements. Cela inclut l'affrètement de bateaux-pilotes à un prestataire de services sélectionné dans le cadre du processus d'appel d'offres ou à l'Administration d'offrir elle-même les services.

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 efficaces. 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.

Changements environnementaux

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 doit donc se positionner pour contribuer à la protection de l'environnement comme l'exige la Loi.

Questions juridiques récentes et en cours

Le 1^{er} juin 2021, le 4^e 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. 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 2020, 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.



Positionnement public

L'Administration et son mandat demeurent peu connus par le grand public, de même que par certains collaborateurs et 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 contact et la référence en 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 en situation de monopole. Les clients de l'organisation pour leur part, se trouvent en concurrence avec tous les autres types de transports de même qu'avec 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

D'après les derniers indicateurs économiques publiés après un trimestre, le niveau de production du Canada se situerait à 1,7 % de son niveau d'avant la pandémie, ce qui place le pays au 2^e rang parmi les pays du G7. Les perspectives demeurent très encourageantes pour le 2^e trimestre et le reste de l'année 2021 et la majorité des économistes s'entendent pour une croissance faible mais constante à partir de 2022, ce qui devait être favorable pour l'Administration.



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 est sur une bonne lancée et devrait se poursuivre en 2022. La majorité du trafic maritime a pris son essor d'aller et semble être de retour à un niveau prépandémique. Toutefois, les navires de croisière ne seront autorisés à naviguer qu'à la fin de l'automne 2021 et l'Administration ne s'attend pas à un retour du trafic régulier avant 2023. Pour ce qui est du vrac liquide, il faudra 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; l'activité de ce secteur peut toutefois changer très rapidement.

Accords commerciaux

Les récents accords commerciaux signés par le Canada n'ont pas, jusqu'ici, eu l'opportunité de démontrer leur plein potentiel dû aux circonstances liées à la pandémie mondiale. Toutefois, il est évident que ces accords augmenteront les échanges commerciaux entre le Canada et les pays signataires et contribueront, à long terme, à une croissance du trafic maritime puisque la majorité des biens qui nous entourent sont livrés par navire.

3.4 / ENJEUX STRATÉGIQUES

L'Administration n'exerce qu'un contrôle limité sur de nombreux facteurs pouvant avoir un impact important sur ses opérations : niveau du trafic maritime, contrats de services avec les fournisseurs qui peuvent choisir de faire appel à un arbitre ou la révision de redevances pouvant être contestées. Malgré ce contexte, l'APL doit générer suffisamment de liquidités afin de continuer d'offrir un service de qualité à sa clientèle selon des redevances équitables, de veiller à la sécurité de la navigation et de maintenir son autonomie financière.



La récente mise à jour de la Loi vient aussi ajouter certains enjeux dans la gestion de l'Administration. Dans l'ensemble, les modifications apportées constituent des opportunités pour l'APL, mais certains facteurs demeurent pour le moment inconnus ou à préciser, notamment quant aux changements anticipés à la réglementation actuelle qui s'appliquera dans la région et à travers le pays. Entre autres, les pouvoirs réglementaires sont maintenant détenus par TC et l'Administration sera amenée à les mettre en application. Donc, certaines clarifications en termes de rôles et de responsabilités seront nécessaires et l'APL veillera à continuer de travailler étroitement et efficacement avec TC, chacun jouant ses rôles respectifs. Dans le but d'encadrer le tout, un nouveau système de gestion sera établi, selon les règlements nationaux anticipés, ce qui devrait fournir à l'Administration des outils de gestion supplémentaires liés à la prestation des services de pilotage.

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. Pour l'année 2020, l'Administration a généré un résultat global négatif de 2,56 M\$, comparativement à un résultat budgété de 603 k\$ présenté dans le plan d'entreprise 2020-2024. Les charges administratives et opérationnelles se sont avérées supérieures de 1,0 M\$ au budget de 2020. La différence provient d'un reclassement comptable touchant l'amortissement de certaines dépenses (PPU et actifs localisés aux Escoumins). La solide santé financière de l'organisation lui a permis 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. Cependant, 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.



La performance organisationnelle s'inscrit également au niveau opérationnel, alors que le nombre d'incidents/accidents a été dans la moyenne des dernières années et que plus de 99 % des missions ont été réalisées sans retard dû au système de pilotage.

Examens internes/externes

L'Administration effectue annuellement des examens internes afin de s'assurer d'avoir les bons processus en place. De plus, ses états financiers sont vérifiés chaque année par le Vérificateur général du Canada (BVG). Au courant de l'année 2022, un examen spécial du BVG sera réalisé couvrant tous les processus de l'APL, le plus récent ayant 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. 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

À la suite de plusieurs années de croissance quasi continue, l'Administration a connu, en 2020, une baisse de trafic de 14 % due à la pandémie mondiale liée à la COVID-19. Ses derniers résultats et un compte-rendu des activités réalisées se trouvent dans son plus récent rapport annuel, disponible sur son site web.

Bien que l'année financière en cours amène également ses défis, l'APL peut d'ores et déjà statuer que l'année 2021 devrait générer un trafic plus élevé et qu'un retour aux activités normales devrait avoir lieu dès 2022.

Afin de réaliser pleinement son mandat, l'Administration mise sur des activités stratégiques, actuelles ou nouvelles, lesquelles sont intégrées sous trois orientations découlant de sa mission ainsi que des récentes modifications à la Loi.



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.

Revoir l'organisation du travail et la continuité des opérations postpandémiques

Avec l'arrivée de la pandémie COVID-19, l'APL a dû rapidement s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. La pandémie a aussi eu des impacts sur le commerce mondial et les clients et, mis à part le travail, les enjeux et les opportunités ont évolué. Le mode de fonctionnement de l'Administration devra donc être revu afin d'évoluer de manière stable dans un environnement postpandémique qui sera différent. Sans cette révision, l'Administration expose ses opérations de gestion à un risque potentiel de perte d'efficacité et d'efficacités.

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

Avec des navires commerciaux plus imposants apparaissent certaines contraintes de navigation. Celles-ci vont de restrictions au niveau du tirant d'eau ou du tirant d'air des navires, de la disponibilité des quais ou des postes de mouillage, des réductions de vitesse en place ou encore, de la disponibilité de remorqueurs ou de pilotes. Certains navires ne peuvent également se croiser que dans des endroits précis.

L'APL conseille différents clients lors de leur passage dans ses eaux pour faciliter et optimiser les transits sous la conduite d'un pilote. Toutefois, l'Administration souhaite informatiser et bonifier ce processus par la mise en place d'un service complet de pilotage optimisé. Cet outil informatique



permettra aux clients d'optimiser les transits de navires sous la conduite d'un pilote sur le fleuve en augmentant 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 par la mise en interaction de différents paramètres administratifs, réglementaires et physiques. Cela permettra à la clientèle de planifier un passage ininterrompu, de réduire la durée d'un voyage ou d'une escale, du temps passé à quai, de l'attente pour l'éclusage ou à l'ancre, de diminuer la consommation de carburant, des gaz à effet de serre émis, de maximiser le tirant d'eau, assurer un tirant d'air adéquat, et de minimiser les coûts de pilotage. Ceux qui utiliseront le logiciel auront l'option de choisir ce qui répond le mieux à leurs besoins, selon leur propre réalité.

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 de ce projet permettra d'optimiser le transit d'un navire sous la conduite d'un pilote. Actuellement en développement, les tests seront réalisés à l'été et à l'automne 2021. La seconde phase est prévue pour l'automne 2022 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.

Terminer l'élaboration du plan de développement d'affaires du centre de simulation et poursuivre son déploiement

Depuis juillet 2020, le centre de simulation de navigation de l'APL est rendu à un niveau « pilot grade » et il continue depuis d'être développé pour répondre aux besoins permanents de l'organisation et à ceux de ses partenaires. Afin d'orienter les différents projets liés au simulateur, une mise à jour du plan d'affaires sera effectuée en 2021, alors que son déploiement débutera en 2022. L'objectif poursuivi est d'assurer le maintien et l'accroissement de la sécurité, efficacité et efficience de transits maritime par l'utilisation de la technologie. De plus, cela donne l'opportunité



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.

Le plan de développement 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

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. Ce système 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.

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.



Considérer les recommandations découlant de l'étude de risques sur la fatigue 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 analyse présentement le rapport et les recommandations et consultera cet automne les partenaires 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 efficaces.

Au courant de l'année 2020, l'Administration a débuté des procédures afin d'effectuer une étude de risques dans les principaux ports situés sur la rive sud du Saint-Laurent. La démarche a pour but de s'assurer que les risques soient bien gérés dans toutes les eaux sous sa juridiction. Les recommandations sont attendues pour 2022 et l'Administration évaluera les prochaines étapes, le cas échéant, en collaboration avec TC.

Poursuivre la refonte des services de bateaux-pilotes entre Montréal et Québec

Le transbordement sécuritaire et efficace des pilotes est sous la responsabilité des administrations de pilotage et doit être effectué de manière efficiente et à un coût raisonnable. Sur le Saint-Laurent, l'Administration partage cette activité avec un fournisseur unique. Avec des contrats de services venant à échéance à la fin de 2023, l'APL désire se positionner afin d'effectuer une refonte des services offerts par le sous-traitant, un des seuls fournisseurs externes offrant actuellement ce type de services, avec tous les aspects qu'il comporte, sur le Saint-Laurent.

L'Administration travaillera sur une refonte complète des services de bateaux-pilotes et recherchera d'autres fournisseurs potentiels. À cet égard, un appel d'intérêt a aussi été effectué en 2020 afin de sonder des acteurs maritimes pour déterminer le niveau d'intérêt à fournir un tel



service. Pour ce qui est de l'appel d'offres, il s'effectuera à l'automne 2021. De plus, un processus d'appel d'offres sera lancé pour l'achat potentiel d'un ou deux bateaux-pilotes afin de fournir à l'APL plus d'options dans la prestation de ces services. Cela inclut l'affrètement des bateaux à un prestataire de services sélectionné ou pour permettre la reprise du service par l'APL.

Bien que les impacts financiers reflétés dans le présent budget soient potentiellement appelés à être modifiés basé sur les résultats des appels d'offres, des investissements pour deux bateaux-pilotes ont été considérés et budgétés. La solution à mettre en place doit être choisie suffisamment à l'avance pour permettre au(x) prestataire(s) ou à l'APL de poursuivre l'exploitation de services de transbordement à la fin du contrat en cours, soit au début 2024, sans interruption de service. Les délais pour la livraison des bateaux-pilotes sont aussi à prendre en considération, si cette option est retenue.

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 sera mis à jour d'ici la fin de 2021. Les différents volets couverts par ce plan couvriront notamment le risque de continuité de l'exploitation, de cybersécurité, de renouvellement des actifs ainsi que le développement technologique visant à soutenir et optimiser les opérations et la gestion. Le déploiement des différentes actions se poursuivront en dès le début de 2022.



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 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.



Revoir le système et la méthodologie de facturation et du calcul des revenus

Le procédé par lequel l'Administration calcule les différentes redevances auprès des clients du service 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 procédera à une analyse en profondeur de la démarche actuelle afin de voir si elle demeure pertinente et apportera les modifications nécessaires, si ce n'est pas le cas. Des éléments tels le niveau de risque du navire, sa manoeuvrabilité, 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.

Développer un programme de redevances qui pourra entrer en vigueur en début 2022

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. L'Administration effectue actuellement les études afin de réviser le programme de redevances dans le but de s'assurer que le programme actuel continue de servir l'intérêt public en termes d'atténuation des risques financiers et d'assurer l'autonomie financière de l'Administration tout en maintenant les coûts pour l'industrie à un niveau raisonnable et prévisibles.

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, notamment pour l'utilisation d'un simulateur de navigation ou de fournir des services-conseils. 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 de nouveaux projets ou 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 déployé. L'APL compte, si possible, souscrire prochainement à un programme de subvention pour la conception de son plan de développement durable et social.

Établissement d'un tableau de bord permettant d'accroître le suivi des indicateurs financiers et opérationnels

La mise en place d'un tableau de bord performant permet d'avoir une vue d'ensemble de différents indicateurs de manière constante et au bon moment. Au fil des ans, l'APL a développé différents outils et indicateurs afin de soutenir la direction à mieux suivre l'évolution de ses travaux et le rendement des opérations et un tableau de bord est actuellement utilisé. Toutefois, ce dernier doit être amélioré afin de permettre aux gestionnaires d'être plus autonomes quant aux suivis budgétaires de leur service ou de leurs projets, et fournir des indications sur l'efficacité et l'efficience du service de pilotage. Un nouvel outil analytique sera déployé d'ici la fin 2021 et permettra au courant des mois suivants de mettre en place un tableau de bord mieux adapté aux différents besoins.

Suivi du sondage de satisfaction des clients

Soucieuse de connaître l'opinion de ses clients et partenaires d'affaires sur la qualité de ses services, l'Administration a effectué, en janvier 2021, un sondage de satisfaction des clients. Cet exercice visait à mesurer la perception des clients envers les services de pilotage, et voir s'ils percevaient ces services comme étant sécuritaires, efficaces et efficients. Bien que les résultats soient plus que satisfaisants, l'APL veillera à appliquer certaines recommandations de ses clients et partenaires avec l'objectif de devenir une meilleure organisation.



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.

Implication étroite dans l'implantation de la Loi modifiée et l'élaboration des règlements nationaux

L'APL continuera de travailler étroitement avec TC et les autres administrations de pilotage afin d'élaborer les règlements nationaux sur le pilotage. À cet égard, l'Administration, en collaboration et en coordination avec les autres administrations, a déjà soumis des propositions et des commentaires sur les instructions de rédaction pour l'élaboration de réglementations nationales à TC. Lors de la publication du projet de règlement dans la partie 1 de la Gazette du Canada, l'APL consultera à nouveau les administrations de pilotage et transmettra ses propositions et commentaires en temps opportun.

Développer et mettre en fonction le « Plan vert » 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 au nouvel objectif de protection environnemental 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 vert et développer sa culture organisationnelle en développement durable. 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 sera 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 la CPBSL

Le contrat de service actuel avec la CPBSL se terminera le 31 décembre 2021. Les négociations en vue du renouvellement devraient débuter à l'automne 2021, mais pourraient se terminer en 2022.

Avec l'arrivée de la Loi modifiée, plusieurs modifications contractuelles devront être apportées 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. L'Administration prévoit que ce changement important soit sujet de certaines discussions, quoiqu'un contrat de service avec la CPSLC a déjà été signé depuis le changement à la Loi, ce qui pourrait servir de ligne directrice.

Accompagner TC dans les consultations pour la réglementation potentielle du pilotage sur la Côte-Nord et élaborer un plan pour la mise en place des services

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. TC étudie cette question et les prochaines étapes potentielles dans ce dossier. L'APL l'accompagnera dans ce processus et fournira des conseils et son expertise.



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

L'APL a entrepris des mesures concrètes pour promouvoir un milieu de travail sain, sensibiliser son personnel à l'importance d'une bonne santé mentale et encourager la diversité et l'inclusion. L'Administration continuera de mettre l'accent sur le développement d'outils, de politiques et de mesures afin de promouvoir ces importantes initiatives concernant son lieu de travail.

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 de gestion des ressources humaines visant l'optimisation et la valorisation du capital humain, de même que l'équité salariale, a été mis à jour en ce sens.

Déploiement des mesures de mobilisation des employés à la suite du sondage 2020

Le programme de mobilisation des employés a vu le jour en 2018 et son évolution se poursuit en gardant un œil attentif sur les initiatives présentes sur le marché qui pourraient venir le bonifier et être une valeur ajoutée pour l'organisation. Dans le but d'atteindre et de surpasser les objectifs organisationnels en équipe, l'APL place au centre de ses priorités l'engagement des personnes, en permettant à ses employés de concilier leur vie familiale, personnelle et professionnelle et en soutenant la santé globale de tous. L'APL a réalisé, en 2020, un sondage auprès de ses employés afin de connaître l'évolution de leur niveau de mobilisation. Les résultats obtenus démontrent un score d'engagement de 77 %, ce qui est considéré comme positif et représentatif d'une organisation performante. La direction a tout de même jugé important de mettre en place un plan d'action visant à améliorer certains points plus faibles. Le déploiement des différentes mesures se poursuivront en 2022. La nouvelle réalité du travail postpandémique amène également la nécessité d'avoir un plan d'action solide prévenant ainsi le risque de perte de



capital humain et de difficulté de recrutement auquel fait actuellement face un très grand nombre d'entreprises.

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

Afin d'acquiescer et maintenir un effectif mobilisé qui croit à la mission de l'organisation et qui partage sa vision, un plan stratégique en matière de ressources humaines a été mis sur pied en 2019 et mis à jour en 2021. Il définit la stratégie à entreprendre en matière de ressources humaines sur un horizon de 5 ans et il est révisé régulièrement, en ajoutant un accent sur la diversité et l'inclusion, de même qu'en y intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Pour atteindre les objectifs prévus au plan d'entreprise et se prévaloir des 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 mobilisation et d'engagement des personnes 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.

En considérant les défis connus, à venir et émergents, l'APL adaptera aussi ses stratégies de développement pour préparer les acteurs clés adéquatement. Une attention particulière sera portée au niveau de la transformation des rôles et des nouvelles responsabilités de certains employés.



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.

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

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

L'APL utilise également 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, la vision et les activités de l'APL en découlant sont conformes à son mandat et aux priorités du gouvernement du Canada. L'Administration rend compte de son mandat au gouvernement du Canada par l'entremise des mesures suivantes.



Résultat	Mesure
Fournir un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient	Nombre de services de pilotage sans incident/accident
	Ratio des services sans délai dû au pilotage
	Nombre d'affectations effectuées
Conserver l'autosuffisance financière et fixation de redevances à un niveau raisonnable et équitable	Délai de recouvrement des comptes-clients
	Maintien de la trésorerie à un niveau suffisant
	Conserver les redevances à un niveau juste, équitable et raisonnable
	Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes
	Établir un budget équilibré en fonction de restrictions de dépenses excessives
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
	Effectuer des études d'analyse de risque régulières dans les eaux sous la juridiction de l'Administration et mise en place de recommandations émises
Optimiser les services de pilotage par l'entremise de la technologie	Utilisation d'unités de pilotage portables par l'ensemble des pilotes
	Développement et utilisation d'un simulateur de navigation permettant l'amélioration et la sécurité des services
	Développement et mise en place d'un service de pilotage optimisé visant l'amélioration de l'efficacité des transits et la réduction de la consommation de carburant
Protection de l'environnement et du public	Ajustement de vitesse des navires dans les zones ciblées afin de préserver les berges et les riverains
	Maintien de procédures claires sur la sécurité à bord des bateaux-pilotes pour assurer la protection des usagers et des visiteurs
	Assurer que les embarcations de l'Administration respectent les normes environnementales et certifier ces dernières au programme de l'Alliance verte



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 il 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. La mise en place 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 veille à 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 la conservation d'une saine gestion des risques.



5.2 / PRÉVISIONS

Redevances

Selon les prévisions effectuées, les redevances de pilotage et les autres revenus devraient atteindre 109,7 M\$ au courant de l'année 2022. De même, les années suivantes connaîtront une augmentation du trafic maritime, de même qu'une augmentation des redevances, ce qui ultimement, amènerait l'APL à générer des revenus de 126,0 M\$ en 2026.

Afin de conserver sa rentabilité et répondre à ses obligations, l'Administration prévoit une augmentation des redevances de 3 % au début de l'année 2022.

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 86,2 M\$ en 2022 et augmenteront jusqu'à 99,0 M\$ en 2026, suivant l'augmentation de trafic de même qu'en appliquant les augmentations prévues aux contrats de services avec les corporations de pilotes. Concernant les frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes, ils se situeront entre 11,5 M\$ et 11,9 M\$ pour la période couverte dans ce plan.

Charges administratives et opérationnelles

Au niveau des charges opérationnelles et administratives, ces dépenses sont généralement assez stables au fil des années. Les principales augmentations 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, ces charges s'élèveront à 11,3 M\$ pour 2022 et augmenteront à 12,2 M\$ en 2026.



Résultat global

Suivant les projections mentionnées précédemment, l'Administration prévoit un résultat global positif de 690 k\$ en 2022. 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 1,7 M\$ et 2,8 M\$.

Budget d'investissement

Au cours des années 2022 à 2026, l'Administration prévoit des investissements importants visant à assurer à pérennité de ses actifs, optimiser ses services et 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. Les projets les plus importants contenus dans ce plan sont :

Optimisation du service de bateaux-pilotes

L'Administration est à revoir son mode d'exploitation de ce service. Les scénarios envisagés incluent l'acquisition de deux bateaux-pilotes et le déploiement du service selon la formule révisée est prévu en 2023.

Unité portable des pilotes (PPU)

L'Administration a signé une lettre d'entente avec la CPSLC en février 2017 pour l'acquisition, par l'APL, des PPU pour ses membres. Cette entente, d'une durée de quatre ans, prévoyait la fin de durée de vie utile de ces équipements au terme de ladite entente. Par conséquent, un renouvellement de cet actif doit être prévu pour 2022.



Réfection du quai d'encaissement de bois de la station de pilotage de Les Escoumins

Le quai d'encaissement de bois arrivant en fin de vie et ayant été fortement endommagé par les intempéries doit, depuis un certain nombre d'années, faire l'objet de réfections majeures. Bien que l'Administration effectue des travaux temporaires pour le maintenir dans un état permettant d'assurer son utilisation sécuritaire, les travaux requis seront effectués en 2022, selon un contrat déjà octroyé à cet effet après un processus d'appel d'offres.

Emprunts

L'Administration n'a actuellement aucune dette. L'objectif des mesures financières élaborées dans ce plan vise à ce que l'APL n'ait pas à avoir besoin de contracter de dette à long terme pour la réalisation de son plan. En revanche, l'Administration est consciente de l'importance des investissements requis, de l'augmentation du coût des travaux qui étaient planifiés ainsi que du risque incontrôlable que représente l'économie 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 2021.



Gestion des bénéfices et cadre d'investissement

La Loi 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 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 1^{er} janvier 2014. Les coûts des années 2021 à 2023 ont été estimés selon les taux convenus entre l'Administration et Groupe Océan et à partir d'estimations pour 2024 à 2026.

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 les données historiques des dernières années.
- > 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 2022 à 2026 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2020 et des dépenses estimées de 2021, 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 2022 vs Prévisions 2021

Produits

L'établissement du budget pour l'année 2022 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. Comparativement à l'année 2021, l'APL s'attend à ce que les navires pétroliers soient plus nombreux en 2022, sans toutefois retrouver leur vigueur de l'année 2019. L'Administration estime également que les porte-conteneurs retrouveront un rythme régulier en 2022 alors que le début de l'année 2021 était encore plus faible que la moyenne des dernières années. Finalement, selon les discussions avec différents partenaires, le trafic au niveau des navires de croisière devrait être d'environ 50 % du trafic réel de 2019, avec un retour à la normale en 2023. Les autres catégories de navires devraient demeurer stables ou augmenter légèrement. L'Administration prévoit donc une augmentation des redevances de 9,4 M\$ en 2022, comparativement à 2021.



Charges

Au niveau des honoraires, ceux-ci varient en fonction de l'augmentation de l'achalandage, de même qu'en fonction du changement aux honoraires de pilotage déterminés par contrats de services. Avec les changements liés au trafic et les augmentations des contrats de services, les honoraires devraient augmenter de 6,2 M\$ en 2022.

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 2022 est de 1,4 M\$.

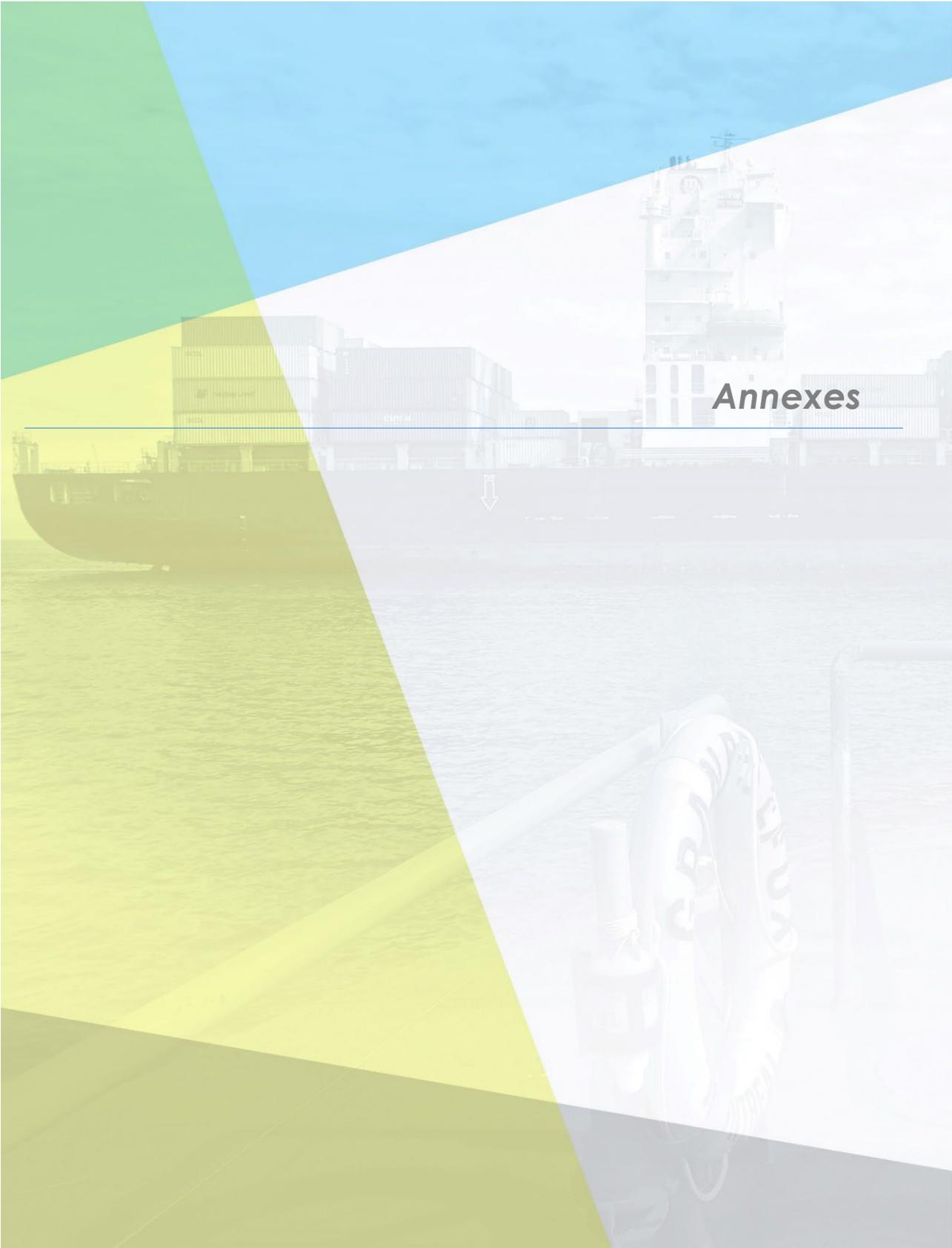
Réel 2021 vs Budget 2021 (6 mois) et prévisions 2021

Le budget établi pour l'année 2021 démontrait des redevances de pilotage de 42,2 M\$ après 6 mois d'activité. Toutefois, après la même période, les résultats réels sont plutôt de 38,8 M\$, soit une différence de 3,4 M\$ ou 8 %. Cette baisse est causée par plusieurs facteurs dont une mise en place tardive du nouveau programme de redevances et d'une variation négative du trafic à la suite d'une reprise économique moins forte qu'initialement prévu. Le trafic des pétroliers est celui présentant une plus grande variation, suivi des porte-conteneurs. Pour ce qui est des passagers, l'Administration croyait que le trafic allait pouvoir reprendre à un certain niveau en 2021, ce qui ne sera pas le cas. Puisque la saison débute vers le mois de mai, très peu d'écart est actuellement concrétisé, mais cet écart se creusera d'ici à la fin de l'année. Il est important de prendre en considération que l'établissement du budget de 2021 a été effectué trois mois après le début de la pandémie mondiale et que son impact était encore difficile à prévoir. Selon la dernière révision budgétaire, l'APL vise maintenant des revenus totaux de 99,6 M\$ pour l'année complète (excluant les frais liés aux redevances devant être payées à TC), comparativement à un budget initial de 107,9 M\$.



Les honoraires de pilotage suivent la même tendance, mis à part que les augmentations prévues ont été effectuées au moment prévu. Les honoraires et les frais liés à l'exploitation des bateaux-pilotes sont donc de 41,9 M\$ après 6 mois, comparativement à un budget de 44,6 M\$, soit un écart de 2,7 M\$ ou 6 %. Au niveau des charges administratives, l'Administration enregistre, après 6 mois, un écart positif de 136 k\$ (2,6 %), alors que les dépenses réelles sont de 5,2 M\$ et le budget de 5,3 M\$. Respectivement, les dernières prévisions présentent des honoraires et autres frais liés au pilotage de 91,2 M\$ pour les 12 mois de 2021, selon un budget prévu de 97,6 M\$, et des charges administratives et opérationnelles de 10,3 M\$, en comparaison avec un budget de 10,8 M\$.

Finalement, avec les données présentées, la situation actuelle de l'APL montre un résultat global négatif de 2,6 M\$ après 6 mois, comparativement à un budget négatif prévu de 1,3 M\$. Le budget initial, pour l'année complète, prévoyait une perte financière de 492 k\$, alors que selon les dernières prévisions, la perte serait de 1,1 M\$.



Annexes



ANNEXE 1 / LETTRE DE MANDAT OU ORIENTATION DU MINISTRE



Minister of Transport

Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

M. Julius Spivack
Président par intérim du Conseil d'administration
Administration de pilotage des Laurentides
1410-999, boulevard de Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec) H3A 3L4

Monsieur Spivack,

J'ai l'honneur de servir les Canadiens et les Canadiennes en tant que ministre des Transports et le privilège de collaborer avec d'importants partenaires tels que l'Administration de pilotage des Laurentides (APL) en cette période charnière pour le secteur des transports et l'ensemble du pays.

Le monde a beaucoup changé avec la pandémie de COVID-19 et je souhaite vous rappeler que notre collaboration demeure plus essentielle que jamais pour faire progresser les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement. Je sais que nous serons en mesure d'approfondir notre relation de travail afin qu'elle favorise la communication ouverte, qu'elle témoigne de notre engagement commun envers la progression des priorités et des objectifs stratégiques du gouvernement et qu'elle nous permette de veiller à ce que l'APL demeure un élément clé du réseau de transport du Canada.

Afin de pouvoir rendre des comptes au Parlement concernant votre organisation, je collaborerai avec vous pour veiller à ce que le réseau de transport du Canada soutienne l'intervention économique et les efforts de reprise ambitieux du gouvernement visant à lutter contre la COVID-19 et à rebâtir un Canada meilleur. Ensemble, en ces temps plus difficiles, nous veillerons à ce que l'APL soit en mesure de lutter contre les changements climatiques dans la mesure du possible, de renforcer la classe moyenne, de faire avancer la réconciliation, de faire progresser l'accessibilité et de défendre l'équité et l'égalité.

La lutte contre les changements climatiques demeure prioritaire aux yeux de notre gouvernement et je m'attends à ce que vous nous offriez votre soutien en veillant à ce qu'une attention particulière soit accordée aux occasions de faire avancer cette cause dans les priorités, les plans et les activités de votre organisation.

Dans le budget de 2021, le gouvernement a indiqué son intention de terminer la lutte contre la COVID-19, de créer des emplois, de favoriser la croissance et de soutenir une reprise résiliente et inclusive. Je m'attends à ce que l'APL y contribue en offrant des services de transport sécuritaires, sûrs et efficaces à l'appui de la reprise économique et de la croissance pour les Canadiens et les Canadiennes de la classe moyenne.

Canada



- 2 -

L'amélioration de la situation des peuples autochtones profite à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes. À cette fin, je m'attends à ce que l'APL se joigne à nous et continue à faire progresser la réconciliation. En ce qui concerne les sociétés d'État, cela comprend la consultation des collectivités autochtones, au besoin, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification organisationnels.

Ensemble, nous devons également continuer à obtenir des résultats concrets pour les Canadiens et les Canadiennes. Pour ce faire, il faut effectuer des suivis et communiquer publiquement des rapports sur la progression de notre travail, évaluer l'efficacité de notre travail, attribuer des ressources à nos priorités et nous adapter aux événements à mesure qu'ils se présentent. À cette fin, le plan d'entreprise de l'APL nous permet, à mes collègues et moi, de cibler les résultats auxquels peuvent s'attendre les Canadiens et les Canadiennes de la part de l'APL, et le rapport annuel nous permet d'en évaluer les résultats.

Nous devons également continuer à collaborer afin d'améliorer notre approche commune à l'approbation des plans d'entreprise des sociétés d'État. Ce besoin a été souligné dans le Rapport du printemps 2018 du Bureau du vérificateur général, qui a été déposé au Parlement le 29 mai 2018. Transports Canada, les sociétés d'État du portefeuille de Transports Canada et les organismes centraux ont tous un rôle à jouer. À cette fin, je compte sur votre soutien continu et sur la préparation de ces rapports suffisamment à l'avance. Je vous conseille de communiquer dès que possible avec les représentants de Transports Canada pour vous assurer que le plan d'entreprise de votre organisation soit présenté au Conseil du Trésor à des fins d'examen dans les délais prescrits par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Une telle collaboration nous permettra de veiller à la gouvernance saine, transparente et responsable de toutes les sociétés d'État fédérales.

Je demeure également déterminé à utiliser des processus de sélection ouverts, transparents et axés sur le mérite pour inciter les personnes qualifiées à soumettre leurs candidatures aux postes de gouvernance et de leadership du portefeuille de Transports Canada. Ces candidats doivent représenter les groupes linguistiques et régionaux, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, personnes handicapées et personnes faisant partie des minorités visibles), ainsi que les groupes ethniques et culturels du Canada. En tant que président, vous serez invité à participer à ces processus pour votre organisation, qui orienteront les recommandations finales de nominations que je présenterai au gouverneur en conseil. Par le fait même, je m'attends à ce que l'APL adopte des objectifs similaires d'intégration des groupes susmentionnés dans le cadre de toutes ses pratiques concernant la main-d'œuvre.

Conscient de la précieuse contribution des titulaires pour assurer une bonne gouvernance, et ce, de manière continue, j'envisagerai de recommander le renouvellement du mandat des personnes précédemment nommées dans le cadre d'un processus ouvert basé sur le rendement antérieur et les besoins actuels du Conseil en tenant compte de la diversité et des compétences. Mes représentants collaboreront avec vous pour évaluer le rendement et la contribution de tout titulaire dont on envisage le renouvellement du mandat.



- 3 -

De plus, comme toujours, les obligations légales et éthiques des titulaires de charge publique demeurent de la plus grande importance. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés par le premier ministre dans le document intitulé *Pour un gouvernement ouvert et responsable* récemment mis à jour, en portant une attention particulière au code d'éthique qui figure à l'annexe A. Tous les conseils d'administration devraient également se donner comme priorité de respecter, tant pour leur organisation que pour eux-mêmes, les exigences pertinentes de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que la *Loi sur le lobbying* et la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Comme vous le savez déjà, d'importantes modifications ont été apportées à la *Loi sur le pilotage*. Nous comptons sur votre expertise, vos compétences et vos relations solides tout au long de la mise en œuvre par le Ministère de ce plan pour veiller à une transition efficace et sans heurt. Ces modifications législatives toucheront les activités de l'APL en ce qui a trait à la prestation efficace de services à des coûts raisonnables dans le but d'offrir une certaine compétitivité sans sacrifier la sécurité; l'APL devra s'ajuster à ces modifications. Je n'ai aucun doute que vous continuerez d'offrir des services sécuritaires, fiables et efficaces de pilotage dans la région Laurentienne.

Au plaisir de continuer à travailler avec vous dans le but de faire progresser les plans, les priorités et les défis de votre organisation.

Veillez agréer, Monsieur, 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.



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. 2020 - 31 déc. 2020	1er janv. 2021 - 18 août 2021
Julius Spivack Président par intérim (juin 2020) et Président du comité de vérification	2007-06-30	2018-09-07	4 ans (septembre 2022)	Conseil d'administration	7 / 7	6 / 6
				Vérification	6 / 6	4 / 4
Michel Tosini Administrateur	2007-10-12	2018-09-07	3 ans (septembre 2021)	Conseil d'administration	7 / 7	6 / 6
				Gouvernance et RH	3 / 4	3 / 3
Frank Di Tomaso Administrateur	2011-06-23	2020-05-13	3 ans (mai 2023)	Conseil d'administration	7 / 7	6 / 6
				Gouvernance et RH	4 / 4	3 / 3
Sophie-Emmanuelle Chebin Administratrice et Présidente du comité GRH (février 2021)	2018-09-07	2018-09-07	4 ans (septembre 2022)	Conseil d'administration	7 / 7	6 / 6
				Gouvernance et RH	4 / 4	3 / 3
Christiane Chabot Administratrice	2018-09-07	2018-09-07	3 ans (septembre 2021)	Conseil d'administration	7 / 7	6 / 6
				Vérification	6 / 6	4 / 4
George J. Pollack Administrateur	2018-09-07	2018-09-07	3 ans (septembre 2021)	Conseil d'administration	7 / 7	6 / 6
				Vérification	6 / 6	4 / 4

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 de vérification

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 2020, 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. Les membres de ce comité se sont rencontrés à quatre reprises en 2020.

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



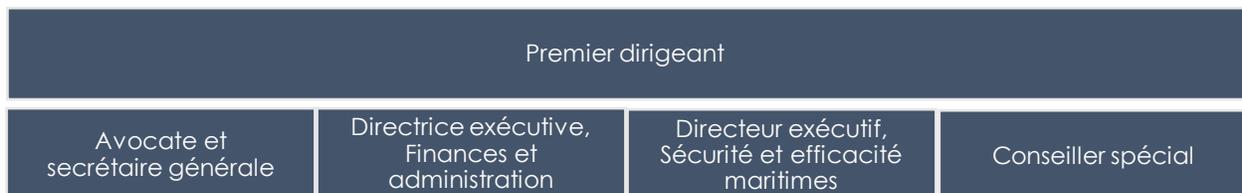


Haute direction

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 est secondé par quatre cadres exécutifs, soit Madame Josée Leroux, Directrice exécutive, Finances et administration, Monsieur Alain Richard, Directeur exécutif, Sécurité et efficacité maritimes, Monsieur Sylvain Lachance, conseiller spécial et Madame Anaïs de Lausnay, Avocate générale et secrétaire générale.

Structure de la haute direction





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 2021	Cible 2022-2026
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 et rapports écrits fournis par les pilotes	> Taux d'incident inférieur à 0,10 %	> Taux d'incident inférieur à 0,10 %
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



Émettre et réviser des politiques détaillant normes, procédures et pratiques à suivre dans certaines situations

- > Élaboration et maintien des politiques concernant l'échange d'information entre pilote et capitaine (MPX), le double pilotage, la navigation d'hiver, la sécurité de la navigation et l'efficacité et l'efficience de services de pilotage.

- > Élaboration, maintien et mise à jour des politiques et documents connexes.

s/o

- > Utilisation à 100 % de la politique par les pilotes.

- > Utilisation à 100 % de la politique par les pilotes.

Procéder à des études et analyses via le simulateur permettant d'accentuer la sécurité, l'efficacité et l'efficience du pilotage et le développement des pratiques exemplaires

- > Conduire des analyses des incidents, finaliser les études en cours et développer ou mettre à jour des procédures

- > Pourcentage d'incidents examinés par simulateur

s/o

- > Nombre d'études complétées

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 retard de moins de 0,10 % du nombre d'affectations

- > Nombre de retard de moins de 0,10 % du nombre d'affectations



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 |
| > Renégocier les contrats de services avec G.O. avec l'inclusion de KPI en termes de performance de bateaux-pilotes et qualité des services | > Contrat revu avec G.O. avec la mise en place de KPI | > Maintien des KPI |
| > Avancer les travaux reliés au renouvellement des contrats de services et à la prise en charge potentielle du service de transbordement dans un ou plusieurs ports | > Présenter un plan d'action concret au Conseil d'administration pour approbation | > Mise en place du plan d'action relié au renouvellement des contrats et/ou à la prise en charge du service |



OBJECTIF #2

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

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2021	Cible 2022-2026
S'assurer que les risques liés à la navigation sont bas, incluant les zones non réglementées et sans pilotage obligatoire	> Phase I : Fournir notre expertise à TC pour ses travaux concernant les ports de la Côte-Nord	> Supporter TC dans son analyse et la prise de décision	> Appliquer la décision de TC
	> 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 et support pour l'analyse et la prise de décision
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.



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 efficaces 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

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 2021	Cible 2022-2026
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
	> 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)	<ul style="list-style-type: none"> > Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires davantage axées sur le trafic 	<ul style="list-style-type: none"> > Moins de 2 % d'écart du réel par rapport au budget 	<ul style="list-style-type: none"> > Moins de 2 % d'écart du réel par rapport au budget
Éviter les pertes dues aux mauvaises créances	<ul style="list-style-type: none"> > Suivi hebdomadaire des comptes et communications en continu avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> > Moins de 1% de mauvaises créances 	<ul style="list-style-type: none"> > Moins de 1% de mauvaises créances

OBJECTIF #4

Assurer la protection du public et de l'environnement

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2021	Cible 2022-2026
Assurer que les bateaux-pilotes et la navette respectent les critères de protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer le maintien de la certification de l'Alliance verte <hr/> <ul style="list-style-type: none"> > Mise à jour du manuel d'entretien des bateaux après les entretiens de cale sèche 	<ul style="list-style-type: none"> > Certification maintenue et réussite de 100 % du programme d'inspection <hr/> <p>s/o</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Certification maintenue et réussite de 100 % du programme d'inspection <hr/> <p>s/o</p>



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 2021	Cible 2022-2026
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
-
- > 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 2022-2026

État du résultat global

Données réelles 2020, budget et prévisions 2021 et budget 2022-2026
(en milliers de \$ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Revenus							
Redevances de pilotage	93,858	100,069	109,535	117,516	120,643	123,122	125,642
Autres produits	113	292	192	228	300	347	374
	93,971	100,361	109,727	117,744	120,943	123,469	126,016
Dépenses directes							
Honoraires de pilotage	75,866	80,038	86,174	92,675	94,881	96,959	99,040
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	10,886	11,151	11,529	11,640	11,719	11,855	11,944
	86,752	91,189	97,703	104,315	106,600	108,814	110,984
Marge brute	7,219	9,172	12,024	13,429	14,343	14,655	15,032
	7.68%	9.14%	10.96%	11.41%	11.86%	11.87%	11.93%
Dépenses administratives et opérationnelles							
Coût du personnel	5,824	6,045	6,576	6,697	6,833	6,971	7,114
Services professionnels et spéciaux	970	1,060	1,217	1,329	1,244	1,163	1,133
Location	307	338	360	366	372	378	384
Utilité publique, fournitures et approvisionnement	219	173	199	200	200	220	200
Transports et communications	136	185	239	240	307	209	211
Informations	63	95	114	125	89	105	89
Amortissement	1,964	2,085	2,317	2,482	2,829	2,807	2,805
Réparations et entretien	115	123	131	133	136	139	142
Intérêts	94	80	80	72	65	58	50
Autres	91	101	101	103	105	106	107
	9,783	10,285	11,334	11,747	12,180	12,156	12,235
Résultat global	(2,564)	(1,113)	690	1,682	2,163	2,499	2,797



État de la situation financière

Données réelles 2020, budget et prévisions 2021 et budget 2022-2026
(en milliers de \$ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Actif							
Courant							
Trésorerie	11,774	12,206	4,833	3,674	6,886	11,826	13,968
Créances	12,709	14,089	15,584	16,076	16,504	16,843	17,688
Placements	1,001	-	-	1,080	2,160	2,240	2,320
	25,484	26,295	20,417	20,830	25,550	30,909	33,976
Non courant							
Immobilisations corporelles	16,164	14,596	21,456	24,203	22,059	19,951	19,593
Immobilisations incorporelles	1,819	1,819	2,308	2,293	2,104	1,490	1,604
	17,983	16,415	23,764	26,496	24,163	21,441	21,197
Total de l'actif	43,467	42,710	44,181	47,326	49,713	52,350	55,173
Passif							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	13,883	14,467	15,478	17,110	17,509	17,830	18,061
Obligations locatives	232	311	243	243	243	258	263
	14,115	14,778	15,721	17,353	17,752	18,088	18,324
Non courant							
Avantages du personnel	423	428	439	450	461	472	483
Obligation locative	2,052	1,740	1,567	1,387	1,201	992	771
	2,475	2,168	2,006	1,837	1,662	1,464	1,254
Total du passif	16,590	16,946	17,727	19,190	19,414	19,552	19,578
Capitaux propres							
Bénéfices non répartis	26,877	25,764	26,454	28,136	30,299	32,798	35,595
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	43,467	42,710	44,181	47,326	49,713	52,350	55,173



État des variations de l'avoir

Données réelles 2020, budget et prévisions 2021 et budget 2022-2026
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2020	Prévisions 2021	Budget 2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	29,441	26,877	25,764	26,454	28,136	30,299	32,798
Résultat global de l'exercice	(2,564)	(1,113)	690	1,682	2,163	2,499	2,797
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	26,877	25,764	26,454	28,136	30,299	32,798	35,595



État des flux de trésorerie

Données réelles 2020, budget et prévisions 2021 et budget 2022-2026
(en milliers de \$ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activités opérationnelles							
Résultat global pour l'exercice	(2,564)	(1,113)	690	1,682	2,163	2,499	2,797
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :							
Amortissement	1,964	2,085	2,317	2,482	2,829	2,807	2,805
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	89	5	11	11	11	11	11
Intérêts sur obligations locatives	87	79	71	63	57	49	42
Revenus d'intérêts	(113)	(120)	(45)	(35)	(61)	(97)	(115)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :							
Variation des créances et autres débiteurs	1,810	(1,380)	(1,495)	(492)	(428)	(339)	(845)
Variation des créditeurs et charges à payer	(1,461)	584	1,011	1,632	399	321	231
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(188)	140	2,560	5,343	4,970	5,251	4,926
Activités d'investissement							
Achat (vente) net de titres de placement	1,390	1,001	-	(1,080)	(1,080)	(80)	(80)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(380)	(50)	(8,600)	(4,620)	(45)	(63)	(1,810)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(776)	(467)	(1,066)	(594)	(451)	(22)	(751)
Intérêts reçus	139	120	45	35	61	97	115
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	373	604	(9,621)	(6,259)	(1,515)	(68)	(2,526)
Activités de financement							
Remboursement des obligations locatives	(223)	(233)	(241)	(180)	(186)	(194)	(216)
Intérêts payés sur les obligations locatives	(87)	(79)	(71)	(63)	(57)	(49)	(42)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(310)	(312)	(312)	(243)	(243)	(243)	(258)
Trésorerie							
Variation de l'exercice	(125)	432	(7,373)	(1,159)	3,212	4,940	2,142
Solde au début de l'exercice	11,899	11,774	12,206	4,833	3,674	6,886	11,826
Solde à la fin de l'exercice	11,774	12,206	4,833	3,674	6,886	11,826	13,968



Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

Données réelles 2020, budget et prévisions 2021 et budget 2022-2026
(en milliers de \$ CDN)

	Réel 2020	Budget 2021	Prévisions 2021	2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Infrastructure et équipements T.I.	994	2 484	204	2 668	514	496	85	2 561
Salle d'attente, base de transbordement et autres	134	3 278	48	6 755	4 400	-	-	-
Améliorations locatives, mobilier	-	25	-	28	-	-	-	-
Autres actifs incorporels	28	401	265	215	300	-	-	-
Total	1 156	6 188	517	9 666	5 214	496	85	2 561



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, le 31 décembre 2020, 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 doit 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\$ entre le 31 décembre 2019 et le 30 juin 2021.

D'autre part, tel que mentionné précédemment dans ce plan, l'Administration pourrait devoir financer l'acquisition de nouveaux bateaux-pilotes par l'entremise de ses réserves et 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)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunts à long terme	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des emprunts	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Pour les années 2020 et 2021, l'Administration n'avait aucun prêt non-remboursé au 31 décembre. Pour les années incluses dans ce plan, elle ne prévoit également pas avoir besoin d'avoir recours à un prêt à long ou court terme, donc ne prévoit pas d'avoir de solde résiduel à payer.



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)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme - 31 décembre	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Maximal atteint dans l'année	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

Emprunts maximums en courant d'année

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

Tableau 3 : Emprunts maximal en courant d'année

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	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 l'Administration prévoit utiliser sa trésorerie pour financer l'achat de deux bateaux-pilotes, donc de ne pas avoir besoin de contracter d'emprunt à long terme. Les soldes présentés sont donc à zéro.

Tableau 4 : Emprunts long terme

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	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, aucun recours monétaire n'a été déposé auprès de l'Administration.



ANNEXE 7 / RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION CONNEXES

Gestion des risques de l'entreprise

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



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.

Analyse comparative entre les sexes

- > Ratio homme-femme de 31,4% de femmes; chiffre stable. Un défi dans une 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 entrera en vigueur le 31 août 2021;
- > Processus d'embauche exempt de biais conscients et inconscients;
- > Embauche de personnel féminin dans des fonctions largement représentées par des hommes, soient deux 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 assurer 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 programmes pertinents comportant des objectifs de diversité selon ses besoins pour ensuite déterminer les activités nécessaires permettant d'accroître la diversité sociale et culturelle de l'organisation.

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

- > Un processus d'embauche exempt de biais conscients et inconscients;
- > Des précisions quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi inclus sur ses affichages de poste;
- > 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 monitorer l'évolution de ces métriques en parallèle avec les initiatives d'engagement précédemment mentionnées. Dans cette optique, le plan de performance des gestionnaires inclura, à partir de 2022, des habiletés en matière d'inclusion. Cette approche vise à asseoir l'importance de l'inclusion dans la culture de gouvernance de l'organisation, mais positionne également l'APL parmi une petite quantité d'entreprises ayant choisi d'être proactives en ce titre.



Questions autochtones

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

Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement

- > Acquisition d'appareils écoresponsables lors de renouvellement d'équipement;
- > Obtention en juillet 2019 de la certification de l'Alliance verte pour les bateaux-pilotes de l'APL et travaux à venir 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 impacts est de diminuer la consommation d'essence des navires;
- > 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

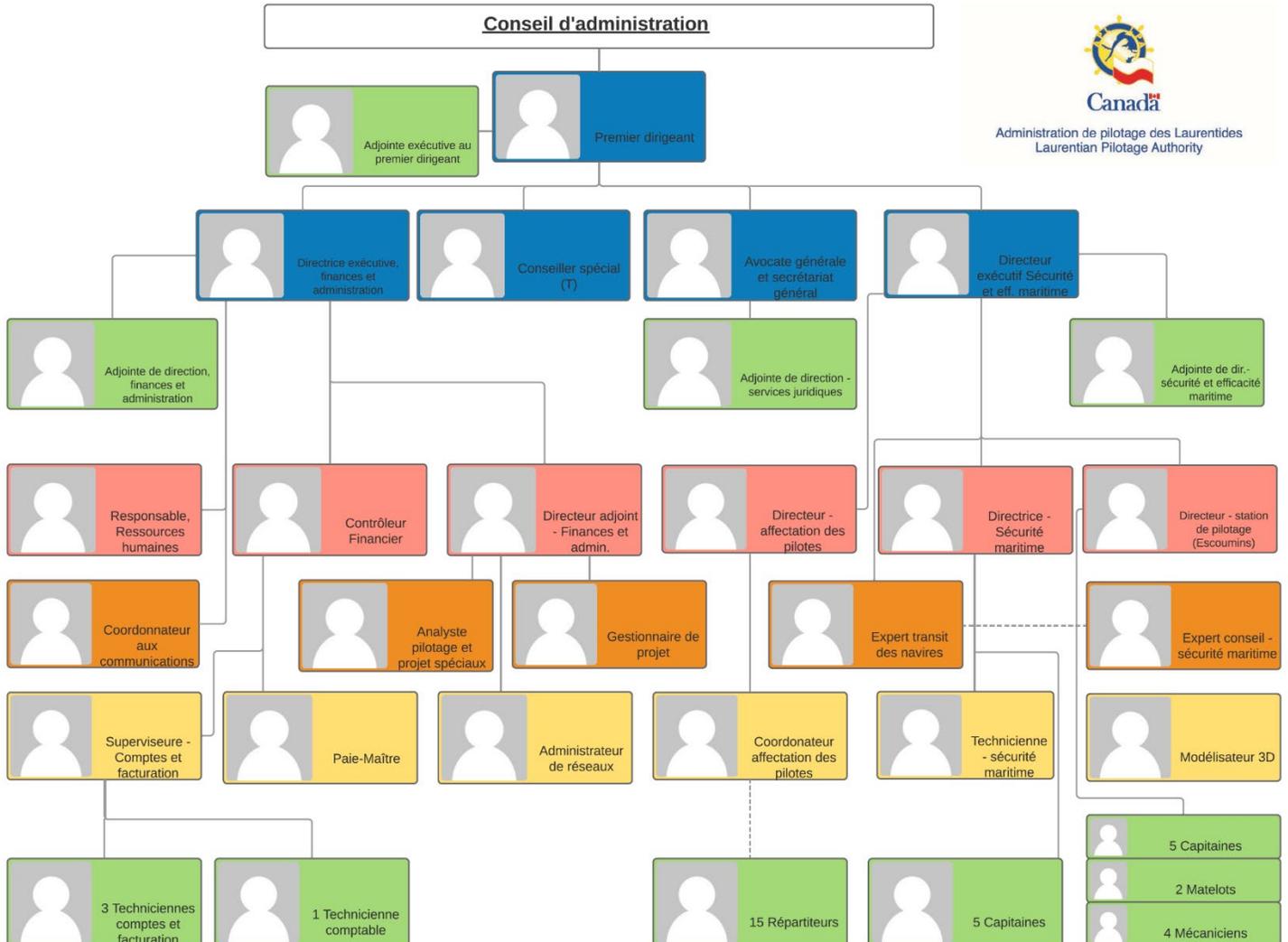
L'Administration est consciente de l'importance d'offrir à ses employés un milieu de travail sain et leur permettre de conserver une bonne santé mentale. Des activités de mobilisation, incluant entre autres des sessions de formation sur des outils et des moyens afin d'agir et de prévenir des problèmes 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 les différents secteurs 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. Des plans d'actions cohérents avec les précédentes initiatives seront implantés 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 effectuent l'intégralité de leurs tâches en télétravail, des discussions sont en cours afin de concevoir la manière dont pourrait s'effectuer sécuritairement un retour au bureau des employés 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 est composé d'un groupe mixte d'employés et de membres de la direction. Le but visé est 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 doit s'assurer d'adopter les meilleures pratiques afin de demeurer compétitive et s'imposer en tant qu'employeur de choix. L'Administration travaille donc à trouver un équilibre qui permettra 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 de retour sur les lieux physiques de travail. Ce plan consiste à un retour en présentiel de 2 à 3 jours 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 devront être priorités dans le choix des journées de présence au bureau. Ce fonctionnement sera testé sur une période de trois mois. Si aucune contre-indication ne ressort de l'expérience, une directive permanente sera ensuite adoptée. Ce projet sera lancé dès que les autorités publiques auront donné leur aval pour un retour généralisé dans les tours à bureaux.

Évidemment, ces initiatives devront respecter les directives des différents paliers gouvernementaux dont, notamment, les demandes du gouvernement fédéral concernant la vaccination obligatoire des employés fédéraux dont font partie les employés des sociétés d'État. Aucune date de retour au travail n'est prévue pour le moment.