



Administration  
de pilotage  
des Laurentides

# Rapport annuel 2022



Canada

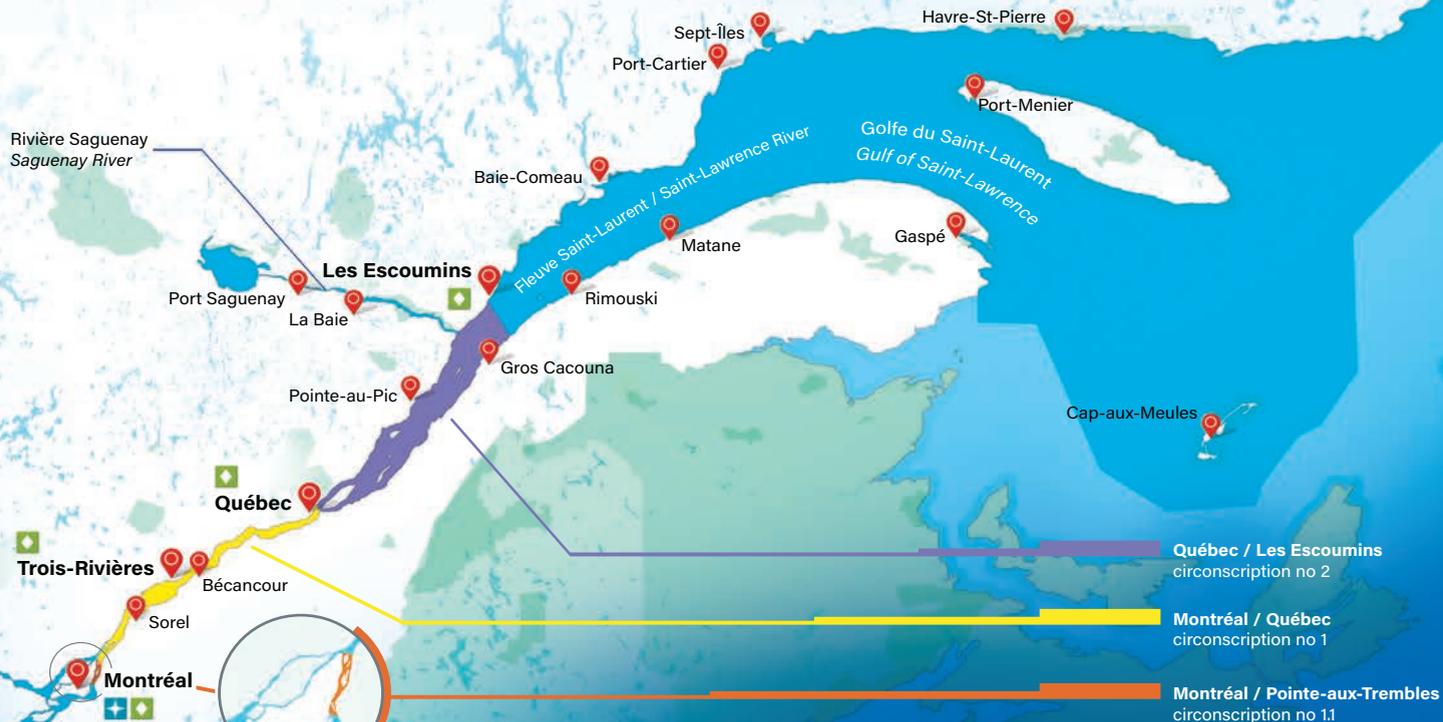


Administration de pilotage  
des Laurentides

Laurentian Pilotage  
Authority



## Limites géographiques des activités *Geographical limits of activities*





Blanc-Sablon

# Table des matières

5



Mandat  
et activités

9



Faits  
saillants

10



Message du  
Président du Conseil  
d'administration

12



Message  
de la Première  
dirigeante

14



L'année  
en chiffres

22



Description  
des activités

28



Réalisations  
2022

45



Gouvernance  
et responsabilités

61



Perspectives  
2023

64



États  
financiers



# Mandat et activités

## QUI NOUS SOMMES

Créée en 1972, l'Administration de pilotage des Laurentides (l'APL ou l'Administration) est une société d'État fédérale chargée de mettre en place, de gérer et de fournir des services de pilotage maritime ainsi que des services connexes dans les eaux de la région des Laurentides, plus spécifiquement dans le golfe et le fleuve Saint-Laurent, en plus de la rivière Saguenay.

L'APL surveille la navigation, gère la réglementation et fournit des services dans trois circonscriptions qui couvrent une distance de 265 milles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, ainsi qu'une distance de 70 milles nautiques sur la rivière Saguenay.

## MANDAT

L'Administration est la porte d'entrée des services de pilotage maritime sur les eaux du fleuve Saint-Laurent et de la rivière Saguenay. Elle est une organisation offrant un service « clé en main ».

Son mandat législatif repose sur les quatre fondements suivants :

1. 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;
2. La prestation des services de pilotage est efficace et efficiente;
3. Les outils de gestion du risque sont utilisés efficacement et l'évolution des technologies est prise en compte;
4. Le taux des redevances de pilotage d'une 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.



## 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 efficaces qui contribuent à la sécurité de la navigation, à la protection de l'environnement et à la compétitivité de l'industrie maritime.



## 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 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.



## VALEURS

### Honnêteté, intégrité et respect

Les membres de l'équipe de l'APL s'engagent à rester honnêtes et intègres dans l'exercice de leur emploi. Ils travaillent ensemble dans un esprit d'ouverture, d'honnêteté et de transparence qui favorise l'engagement, la collaboration et la communication respectueuse.

### Professionnalisme et qualité des services

Les membres de l'équipe de l'APL visent l'excellence dans toutes leurs activités, incluant le service à la clientèle, en cherchant constamment à apprendre, à se perfectionner et à s'améliorer.

### Collaboration

La collaboration avec les partenaires, notamment ceux de l'industrie du transport maritime, les pilotes et les organismes qui les représentent, est essentielle à la réalisation de la vision et de la mission de l'APL. Celle-ci s'efforce de maintenir des relations positives et de travailler en équipe, dans l'intérêt public, avec tous ses partenaires.

### Obligation de rendre des comptes/responsabilité

Les membres de l'équipe de l'APL s'engagent à utiliser efficacement les ressources mises à leur disposition, à se conformer aux règlements qui régissent l'organisation et à adhérer à ses politiques, à ses procédures et à sa mission.

### Adaptabilité et innovation

L'APL favorise l'innovation et la créativité. Elle encourage et soutient l'originalité ainsi que la diversité des idées. Dans le cadre du travail individuel et collectif que ses employés effectuent pour ses partenaires, elle accueille favorablement toute méthode ou idée nouvelle susceptible d'améliorer son service et l'utilisation de ses ressources.





# Faits saillants

+4,55%



**22 115**

affectations



**99,89%**

affectations sans incidents



**1 083**

navires desservis



**99,95%**

efficacité du service (sans délais)



**1**

accident majeur

+9,36%



**108,2 M\$**

produits

An aerial view of a container ship's deck, showing a dense grid of multi-colored shipping containers (red, orange, blue, grey) extending towards the horizon. The ship is on a large body of water with mountains in the background. A blue topographic map overlay is visible in the upper portion of the image. A dark blue rectangular box is positioned on the left side, containing the title text. A red rectangular box is located on the left side, containing the page number. A dashed yellow line is visible in the upper right quadrant of the image.

# Message du **Président** du **Conseil** d'administration

Au nom de l'Administration de pilotage des Laurentides, c'est avec grand plaisir que je vous présente nos résultats opérationnels et financiers dans notre rapport annuel 2022.

Lors des douze derniers mois, nous avons travaillé activement à consolider notre leadership auprès de nos clients et de nos partenaires d'affaires œuvrant dans la grande famille maritime. Tout ce que nous avons entrepris et réalisé en 2022, année de notre 50<sup>e</sup> anniversaire, a contribué à renforcer la sécurité, l'efficacité et l'efficience de la navigation maritime et du pilotage sur le Saint-Laurent. Le Conseil d'administration est aussi fier de la création du Comité sur le développement durable, de nos avancements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, puis de nos différentes initiatives pour l'épanouissement et le bien-être général de nos employés.

Aux niveaux opérationnels et financiers, malgré le ralentissement économique mondial et la chute des marchés provoqués par la pandémie, l'APL se rapproche des résultats enregistrés avant 2020 en termes d'affectations. Cependant, il est actuellement difficile de prédire si la tendance se maintiendra. Nous vivons une période d'instabilité géopolitique avec des conflits en Europe de l'Est ainsi qu'au Moyen-Orient, puis des récentes tensions sino-américaines. Le bilan financier excédentaire de l'Administration nous permettra d'effectuer des investissements à courts, moyens et longs termes pour les actifs de l'APL qui seront profitables à l'ensemble de l'écosystème maritime et de la collectivité.

L'Administration n'a pas cessé de collaborer étroitement avec Transports Canada (TC) pour l'entrée en vigueur du *Règlement général sur le pilotage* ainsi que pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion sur le pilotage propre à notre organisation. Leur mise en application assurera une plus grande fiabilité ainsi qu'une sécurité accrue de la navigation et du pilotage sur les eaux canadiennes.

En octobre dernier, après dix années de services, M. Fulvio Fracassi est parti. C'est avec reconnaissance et admiration de sa vision et de son leadership que le Conseil d'administration tient à souligner la qualité du travail qu'il a accompli durant son mandat.

Pour conclure, je salue la permanence de notre C. A. qui retient ses six membres et qui nous permet la poursuite de notre projet commun. Je tiens également à remercier l'ensemble des employés de l'APL, l'équipe de direction, ainsi que madame Josée Leroux, Première dirigeante par intérim, pour leur excellent travail. Finalement, je salue l'appui et la collaboration du gouvernement du Canada, du ministre des Transports, l'honorable Omar Alghabra, ainsi que de nos nombreux partenaires, dont les corporations de pilotes du Saint-Laurent et leurs pilotes.

Sincères salutations,



**Julius Spivack**  
Président du Conseil  
d'administration par intérim



# Message de la Première dirigeante



En mon nom et en celui de toute l'équipe de l'Administration de pilotage des Laurentides, je vous invite à parcourir le contenu de notre rapport annuel 2022 qui relate nos plus récents résultats financiers, les principales statistiques relevant de nos opérations, ainsi que les plus importantes réalisations d'une année spéciale durant laquelle nous avons souligné notre 50<sup>e</sup> anniversaire. C'est d'ailleurs en s'arrêtant un instant et en regardant derrière que nous constatons tout le chemin parcouru depuis notre création en 1972. Au fil des années, notre histoire aura été marquée par de nombreuses mutations toujours en faveur d'un pilotage d'excellence, mais aussi par des relations étroites avec nos collaborateurs de proximité qui partagent le même amour que nous avons pour le Fleuve, soit les pilotes du Saint-Laurent et leurs corporations.

Avec l'atténuation de la pandémie et le retour graduel à une vie un peu plus normale, nous avons assisté à une inversion de la tendance à la baisse du nombre d'affectations de pilotes et des produits engendrés qui avait été observée depuis le bilan de 2020. De fait, aidée par la reprise des croisières, l'année 2022 s'est conclue avec une hausse des affectations de l'ordre de 4,55 %, soit 22 115, en comparaison à 21 153 lors de l'année précédente. Pour leur part, dépendant largement du nombre d'affectations enregistrées et d'une saine gestion budgétaire, les produits totaux ont également été en augmentation passant de 98,9 M\$ en 2021, à 108,2 M\$ en 2022, soit un résultat positif de l'ordre de 9,36 %. Ces chiffres laissent entrevoir

une certaine relance du trafic maritime sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay, mais demeurent à quelques longueurs des records atteints en période pré-pandémique, notamment en ce qui a trait au nombre d'affectations qui s'étaient approchées des 25 000.

En ce qui concerne le nombre d'incidents et de retards compilés, les chiffres s'apparentent à ceux obtenus lors des dernières années. Le nombre de missions de pilotage effectuées sans incident a obtenu une efficacité de 99,89 %, un résultat qui ne se trouve qu'à quelques centièmes de pourcentage de l'année précédente. L'expertise incontestable des pilotes du Saint-Laurent et la maîtrise parfaite qu'ils ont des eaux du Fleuve et de ses conditions capricieuses expliquent, d'année en année, ces résultats impressionnants. Les services de pilotage ont quant à eux été desservis à 99,95 % sans délai dû à un manque de disponibilité de pilotes, seul paramètre de retard sur lequel l'APL a le contrôle.

Au-delà de ces bons résultats financiers et opérationnels, tout en adoptant une nouvelle organisation du travail et en vivant des changements importants au sein de la direction, notre équipe a de nouveau été fort active à la réalisation d'une multitude de projets visant à atteindre notre mandat d'assurer la sécurité de la navigation, la protection du personnel maritime, du public, des biens et de l'environnement, ainsi qu'un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient.

Au niveau réglementaire, nous avons à nouveau servi le gouvernement canadien, les citoyens, nos partenaires ainsi que nos clients en continuant de collaborer avec Transports Canada (TC) pour l'entrée en vigueur du *Règlement général sur le pilotage* couvrant l'ensemble du pays, puis en travaillant étroitement avec ses représentants à l'élaboration et à la mise en place d'un système de gestion de pilotage inspiré des meilleures pratiques à travers le monde. À la suite d'une décision de TC survenue en toute fin d'année en lien avec les études de risques complétées pour les ports de la Côte-Nord, l'APL sera heureuse de collaborer avec les différents intervenants locaux afin de faciliter la transition vers un pilotage obligatoire dans cette région et lui assurer un bel avenir.

Tournée vers le futur au bénéfice du transport maritime et de la collectivité, notre équipe a poursuivi le développement de notre simulateur de navigation de Montréal en y ajoutant des composantes qui permettent d'accentuer son réalisme. Dans la foulée des annonces faites par le gouvernement du Québec pour la mise en place de son programme *Avantage Saint-Laurent*, système de transport maritime intelligent, nous avons continué de travailler à l'évolution de nos services de pilotage optimisés (SPO) qui entreront dans une troisième phase de développement. Ces deux initiatives s'inscrivent dans une nouvelle culture qui intègre désormais le développement durable au cœur même des priorités de notre organisation.

Concernant la gestion de nos actifs, nous avons procédé à l'acquisition d'un nouveau bateau-pilote qui servira au transbordement des pilotes à notre station de pilotage de Les Escoumins. Sur ces mêmes lieux, arrivé à sa fin de vie utile, le quai encaissement de bois, emblème récréotouristique populaire, a pour sa part été entièrement reconstruit. Cet important projet a été réalisé dans le respect de l'environnement et des mammifères marins qui vivent dans ce secteur.

Conscients de l'importance de nos gens, le déploiement d'un plan stratégique RH et l'adoption de plusieurs mesures favorisant leur bien-être, leur épanouissement, leur valorisation et leur mobilisation au cours de la

dernière année ont contribué à ce que nous soyons nommés, pour une deuxième année consécutive, l'un des meilleurs employeurs de Montréal. De plus, nous avons accentué nos efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion puisque nous croyons fermement en leurs nombreux avantages.

Ces quelques dossiers énumérés ne constituent qu'une partie des activités que nous avons réalisées lors de la dernière année. À la lecture des pages suivantes, vous serez en mesure de constater l'année fort chargée que nous avons eue.

En terminant, je souhaiterais remercier avec sincérité le Conseil d'administration pour la confiance témoignée à mon égard depuis ma nomination à titre de Première dirigeante intérimaire. Je tiens également à souligner toute l'excellence du travail accompli par mon équipe de Montréal et de Les Escoumins. Les succès de notre organisation sont le fruit de mon équipe de direction, mais aussi de mes collègues qui travaillent en administration, en exploitation, en affectation, sans oublier ceux des opérations, soit nos capitaines, nos mécaniciens ainsi que nos matelots. Au gouvernement du Canada, aux ministères des Transports fédéraux et provinciaux, à la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC), à la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent (CPBSL) ainsi qu'aux pilotes du Saint-Laurent, votre soutien absolu et votre coopération entière nous permettent d'entrevoir l'avenir avec grand optimisme.

Bonne lecture,



**Josée Leroux**  
Première dirigeante  
par intérim



# L'année en chiffres

## SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET STATISTIQUES

14

*En chiffres, une analyse du résultat global de l'APL comparativement aux années précédentes. Les résultats doivent être consultés parallèlement aux états financiers vérifiés et aux notes s'y afférant.*

## Exercices terminés le 31 décembre (en milliers de dollars)

	2022	2021	2020	2019	2018
Produits	108 177\$	98 914\$	93 971\$	108 293\$	105 902\$
Charges	107 551\$	100 269\$	96 535\$	107 680\$	106 512\$
<b>Résultat global</b>	<b>626\$</b>	<b>(1 355)\$</b>	<b>(2 564)\$</b>	<b>613\$</b>	<b>(610)\$</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>6 039\$</b>	<b>11 321\$</b>	<b>11 370\$</b>	<b>13 182\$</b>	<b>11 810\$</b>
<b>Bénéfices non répartis</b>	<b>26 148\$</b>	<b>25 522\$</b>	<b>26 877\$</b>	<b>29 441\$</b>	<b>28 828\$</b>
<b>Nombre d'affectations</b>	<b>22 115</b>	<b>21 153</b>	<b>21 215</b>	<b>24 670</b>	<b>24 950</b>

## Ressources humaines

	2022	2021	2020	2019	2018
Direction	6	5	5	5	7
Administration et exploitation	21	19	17	15	14
Affectation	21	20	22	19	15
Employés de navire	17	18	14	15	13

## Pilotes et certificats

	2022	2021	2020	2019	2018
Pilotes brevetés*	204	198	195	180	174
Apprentis-pilotes	10	20	19	14	17
Détenteurs de certificat de pilotage	2	2	2	2	2

\* Nombre déterminé en brevets actifs selon les termes d'années-pilotes. Ce nombre est ajusté pour tenir compte des brevets suspendus (maladies à long terme, etc.), des retraites partielles et pour les administrateurs des corporations de pilotes.

## NIVEAU DE SERVICE

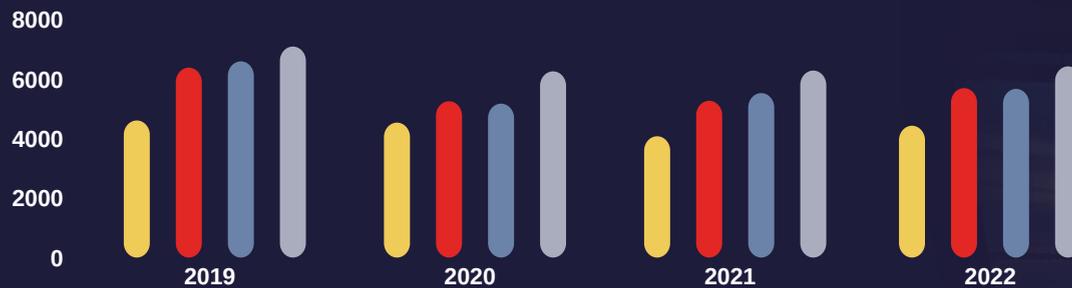
Nombre de navires différents desservis par l'Administration, peu importe le nombre de voyages effectués



## Nombre de voyages effectués selon les types de navires

		2022		2021	
Vraquiers		2 830	40,83%	2 924	44,20%
Pétroliers		1 807	26,07%	1 711	25,87%
Porte-conteneurs		812	11,72%	774	11,70%
Cargaison générale		879	12,68%	919	13,89%
Croisières		250	3,61%	–	0,00%
Rouliers		158	2,28%	174	2,63%
Autres		195	2,81%	113	1,71%
		<b>6 931</b>	<b>100,00%</b>	<b>6 615</b>	<b>100,00%</b>

## Nombre d'affectations par trimestre



● 1 <sup>er</sup> trimestre	4 607	4 534	4 076	4 260
● 2 <sup>e</sup> trimestre	6 381	5 252	5 268	5 828
● 3 <sup>e</sup> trimestre	6 592	5 172	5 526	5 718
● 4 <sup>e</sup> trimestre	7 090	6 257	6 283	6 309
<b>Total</b>	<b>24 670</b>	<b>21 215</b>	<b>21 153</b>	<b>22 115</b>

18



## EFFICACITÉ DU SERVICE

	% de missions de pilotage effectuées sans délai dû aux pilotes		% des heures de retard dues aux pilotes	
2022	99,9%		0,13%	(9h)
2021	99,9%		0,98%	(51h)
2020	99,9%		0,96%	(44h)



## Répartition du nombre de retards selon leur cause



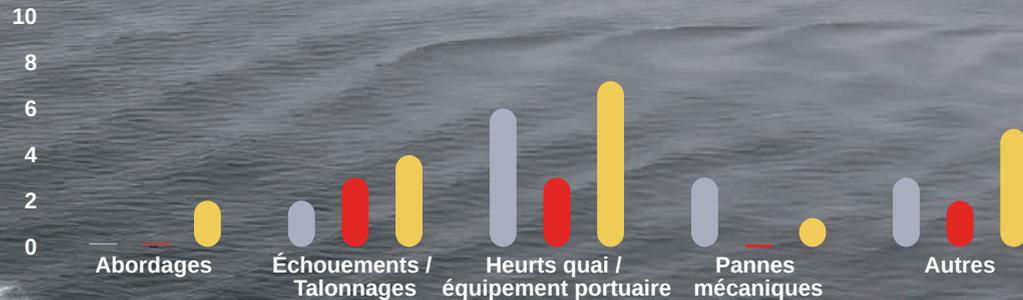


## LA SÉCURITÉ ET LES ÉVÉNEMENTS MARITIMES – INCIDENTS/ACCIDENTS

### Nombre d'incidents/accidents



### Répartition des incidents/accidents selon leur cause



Année	Abordages	Échouements / Talonnages	Heurts quai / équipement portuaire	Pannes mécaniques	Autres
2020	0	2	6	3	3
2021	0	3	3	0	2
2022	2	4	7	1	5

# Description des activités



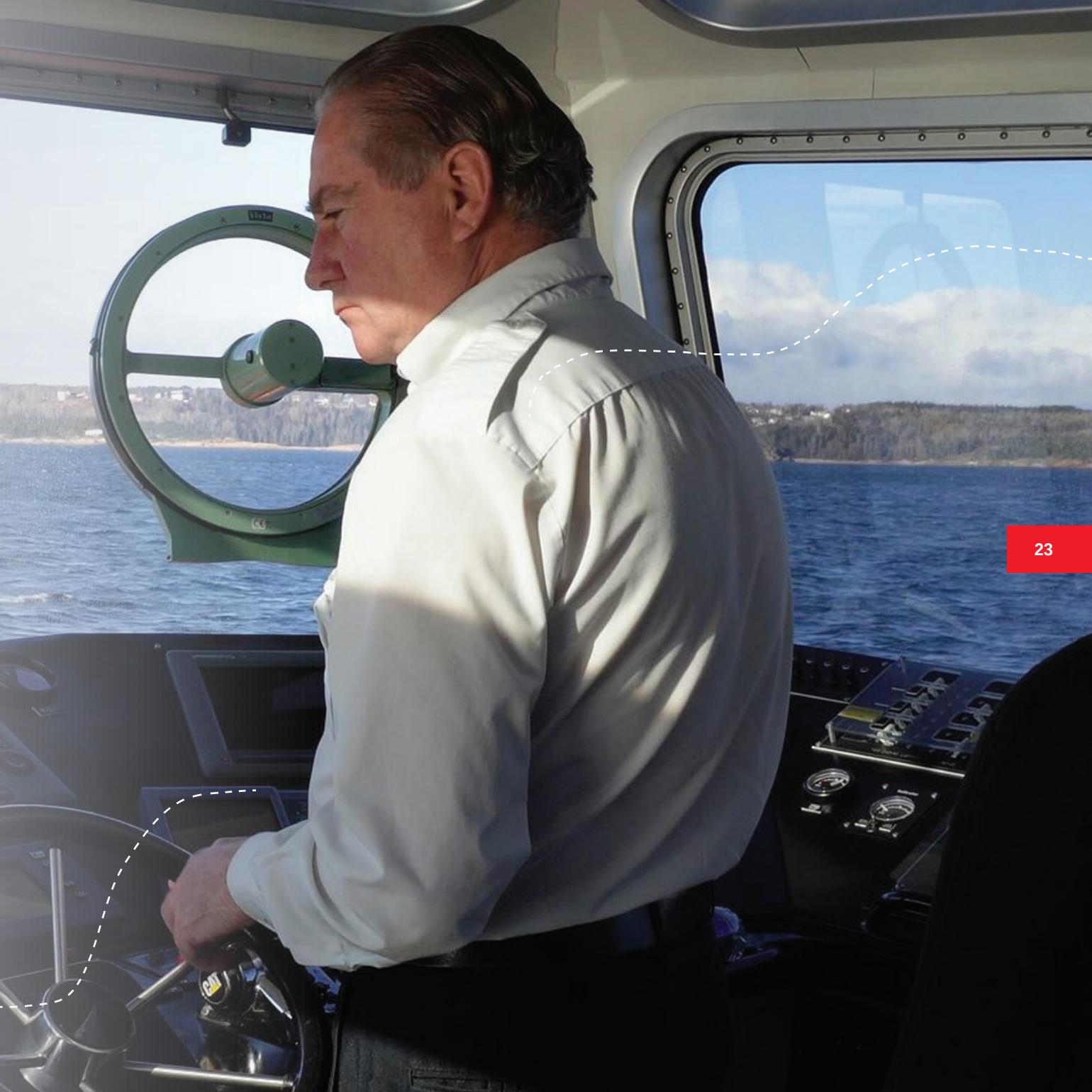
## DE MONTRÉAL À LES ESCOUMINS

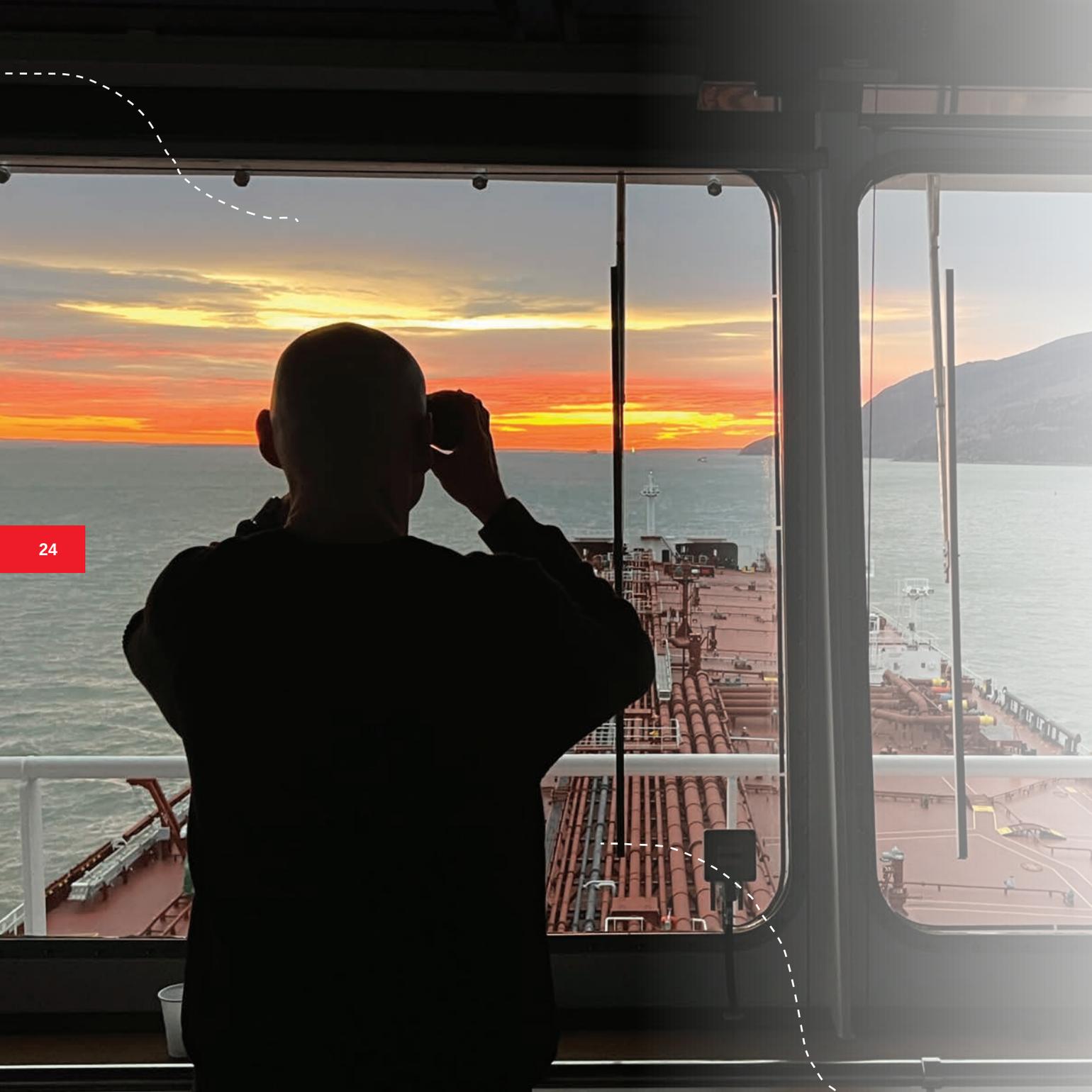
22

La gestion de l'Administration de pilotage des Laurentides est centralisée à son siège social du centre-ville de Montréal bien que le modèle hybride et les outils technologiques en place permettent également une gestion des opérations à distance. Rassemblées sous quatre directions exécutives soit *sécurité et efficacité maritimes, finances et administration, talents et communications* ainsi qu'*affaires juridiques et secrétariat général*, les talents qui constituent l'APL s'assurent qu'elle réalise son mandat et sa mission avec efficacité et professionnalisme. Les affectations des pilotes maritimes qui prennent en charge la conduite des navires qui circulent sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay sont au cœur des activités de l'APL tout comme l'exploitation de son centre de simulation maritime.

La station de transbordement de pilotes détenue et opérée par l'APL est pour sa part située à Les Escoumins, à proximité du confluent du fleuve et de la rivière. Sur les lieux, une équipe administrative ainsi que des équipages constitués de capitaines certifiés, de matelots et de mécaniciens assurent le service de transport des pilotes entre la berge et les navires marchands à bord de deux bateaux-pilotes qui sont la propriété de l'Administration. Aux ports de Québec, Trois-Rivières, Sorel et Montréal, le service de transbordement est dispensé par un collaborateur de l'organisation. Dans les eaux du Port de Montréal, l'Administration exploite aussi un service de navette qui permet de transporter les pilotes aux terminaux portuaires où se trouvent les navires sur lesquels ils sont affectés.

L'APL peut compter sur 65 employés permanents avec des expertises variées qui contribuent quotidiennement à la mission de l'APL tant au siège social de Montréal qu'à la station de Les Escoumins. En plus du personnel de l'APL, 204 pilotes brevetés et 10 apprentis-pilotes, membres de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC) et de la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent (CPBSL) avec lesquelles l'Administration coopère étroitement et détient des contrats de service, guident les navires à destination en toute sécurité à toute heure du jour et de la nuit.







## UN SERVICE DE PILOTAGE SÉCURITAIRE, EFFICACE, EFFICIENT ET ININTERROMPU

L'APL est responsable de la gestion, de la prestation et de la supervision des services de pilotage maritime offerts dans les circonscriptions 1, 1.1 et 2 qui s'étendent de Les Escoumins jusqu'à Montréal. Dans ces trois secteurs, la navigation est effective en tout temps, et ce, 365 jours par année, malgré des conditions météorologiques parfois défavorables et les particularités du fleuve Saint-Laurent, voie navigable parmi les plus capricieuses et risquées au monde. Dès leur arrivée dans les zones de pilotage obligatoire de l'Administration, les capitaines des navires battant pavillon national ou international donnent aux pilotes maritimes brevetés et formés localement la conduite de leur bâtiment.

À titre d'autorité publique dans le milieu du pilotage maritime, l'APL peut émettre des politiques et des procédures applicables aux pilotes et à l'industrie maritime pour l'aider à remplir son mandat législatif et réglementaire, pour le maintien de la sécurité de la navigation et de services de pilotage efficaces et efficients.

L'expertise des pilotes, la recherche et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail ainsi que l'utilisation d'outils technologiques développés par l'APL et ses partenaires de l'industrie maritime contribuent à la réduction du nombre d'incidents et accentuent la sécurité et l'efficacité de la navigation sur les eaux laurentiennes.

Afin de lui garantir son autonomie financière ainsi que la pérennité de ses activités, elle doit également prescrire des redevances de pilotage justes et équitables. L'ensemble de ses règlements, politiques et redevances sont disponibles sur son site Internet au [www.pilotagestlaurent.gc.ca](http://www.pilotagestlaurent.gc.ca).



## DES PILOTES COMPÉTENTS SELON LES PLUS HAUTS STANDARDS

Avant qu'un brevet de pilote ou un permis d'apprenti-pilote ne soit émis à un candidat, l'Administration s'assure qu'il réponde aux exigences réglementaires et qu'il possède toutes les formations et les connaissances requises pour naviguer de façon sécuritaire. L'APL approuve les programmes de formation et d'évaluation périodique des pilotes brevetés et assume la présidence du jury d'examen responsable d'évaluer les compétences des candidats au pilotage. De plus, elle s'assure que la formation qui est dispensée aux pilotes leur permet d'acquérir les aptitudes et les qualités nécessaires à la pratique de la profession. Son rôle lui donne aussi le droit d'exiger des cours de perfectionnement et la mise à jour du programme de formation des pilotes.

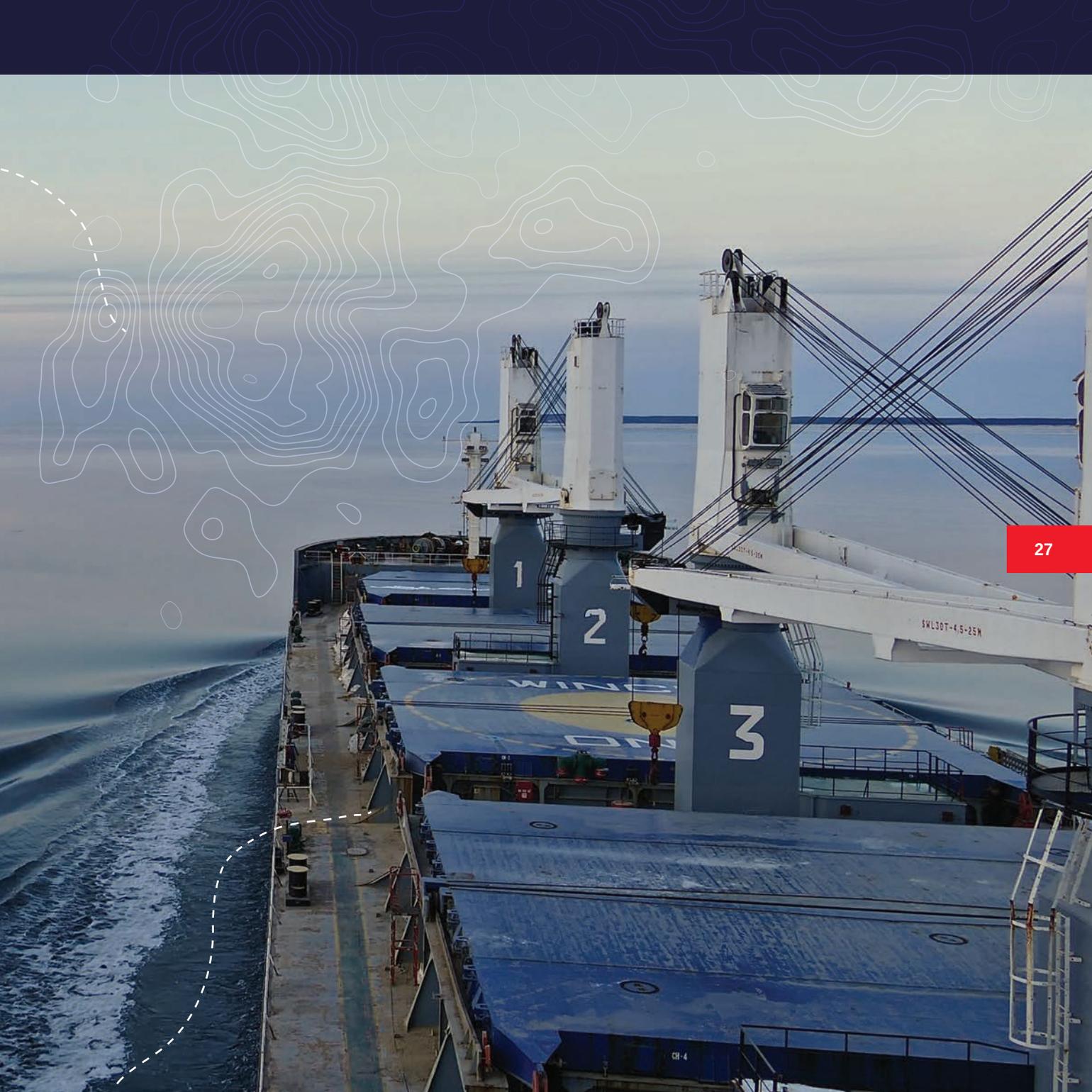
L'Administration agit également à titre de promoteur de la profession de pilote et du recrutement d'apprentis-pilotes et s'assure que les activités de pilotage atteignent des standards d'excellence élevés en termes de sécurité et de performance, le tout dans le respect de l'intérêt commun.



## LA STRUCTURE DE L'APL

### Employés travaillant à temps plein

Montréal	Montréal	Montréal et Les Escoumins	Partenaires
Siège social et centre opérationnel	Centre d'affectation	Station de pilotage, opération de bateaux-pilotes et navette	Stations de pilotage
Gestion, supervision et prestation de services de pilotage maritime	Suivi du trafic maritime dans nos eaux territoriales	Transbordement de pilotes et service de navette	Transbordement de pilotes, en sous-traitance
Mise en application de règlements, élaboration et implantation de politiques et procédures sur le pilotage	Point de contact pour les demandes de service de pilotage des clients	Opération de deux bateaux-pilotes et d'une navette	Normes déterminées par l'APL et énoncées dans les contrats de service
Examen des incidents/accidents	Répartition des pilotes en fonction de la catégorie de brevet et du type de navire	Point de contact avec les clients	Québec Trois-Rivières Sorel Montréal (Saint-Lambert)
Approbation des plans de formation et évaluation périodique des pilotes	Ouvert 24/7	Gérées et administrées par l'APL	<b>204 pilotes</b>
Exploitation du centre de simulation maritime			<b>10 apprentis-pilotes</b>
			<b>2 certifiés</b>
<b>27 employés</b>	<b>21 employés</b>	<b>17 employés</b>	<b>Et de nombreux autres partenaires de services et d'affaires</b>



1

2

3

SWL007-4 5-25N

CH-4

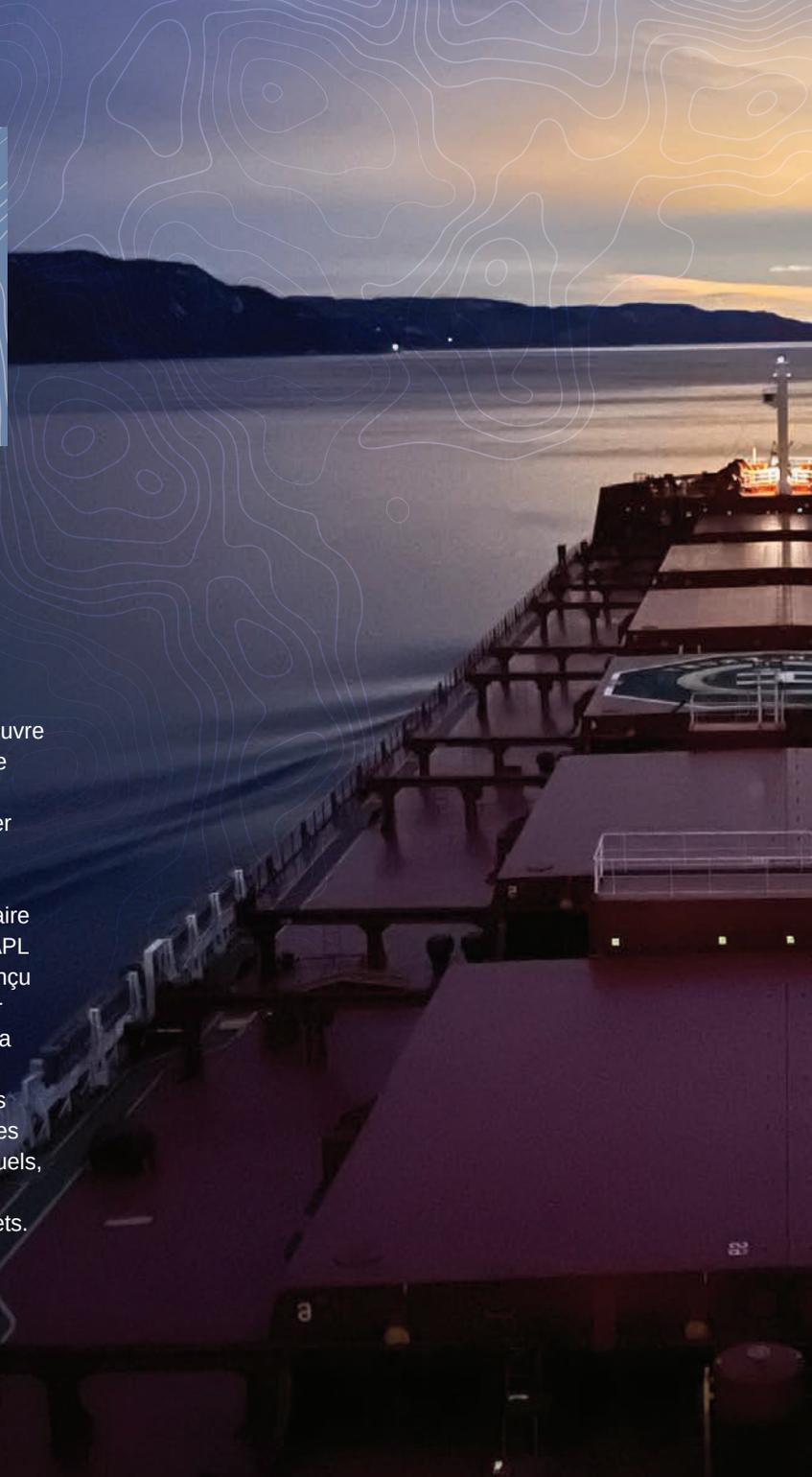
# Réalisations 2022

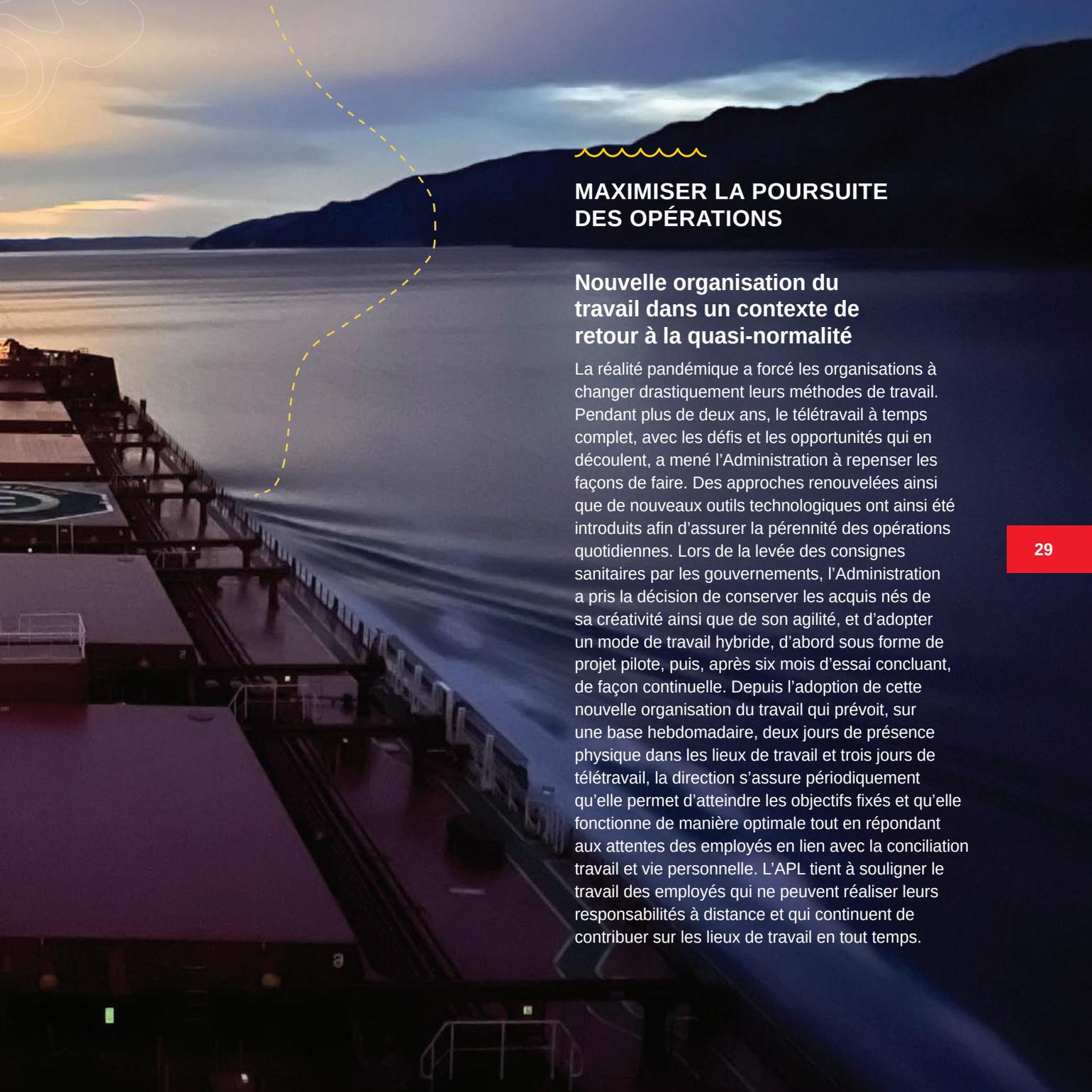


## UN 50<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE À SOULIGNER

28

Née de la *Loi sur le pilotage* adoptée et mise en œuvre à la suite de la conclusion de la Commission royale d'enquête sur le pilotage en 1972, l'Administration de pilotage des Laurentides a souligné, le 1<sup>er</sup> février 2022, sa 50<sup>e</sup> année d'existence. L'Administration a notamment réalisé une vidéo qu'elle a diffusée sur ses médias sociaux afin de souligner cet anniversaire et de prendre la pleine mesure de l'évolution de l'APL depuis sa création. Un logo a spécialement été conçu et a accompagné l'ensemble des publications pour le rayonnement de l'APL et de sa notoriété qu'elle a acquise au cours des cinquante dernières années. Fière de ses nombreuses réalisations à travers ces décennies, l'APL tient à remercier l'ensemble de ses collaborateurs, employés et pilotes, anciens et actuels, pour leur contribution à l'offre d'un service de très haute qualité et aux succès de ses nombreux projets.





## MAXIMISER LA POURSUITE DES OPÉRATIONS

### Nouvelle organisation du travail dans un contexte de retour à la quasi-normalité

La réalité pandémique a forcé les organisations à changer drastiquement leurs méthodes de travail. Pendant plus de deux ans, le télétravail à temps complet, avec les défis et les opportunités qui en découlent, a mené l'Administration à repenser les façons de faire. Des approches renouvelées ainsi que de nouveaux outils technologiques ont ainsi été introduits afin d'assurer la pérennité des opérations quotidiennes. Lors de la levée des consignes sanitaires par les gouvernements, l'Administration a pris la décision de conserver les acquis nés de sa créativité ainsi que de son agilité, et d'adopter un mode de travail hybride, d'abord sous forme de projet pilote, puis, après six mois d'essai concluant, de façon continue. Depuis l'adoption de cette nouvelle organisation du travail qui prévoit, sur une base hebdomadaire, deux jours de présence physique dans les lieux de travail et trois jours de télétravail, la direction s'assure périodiquement qu'elle permet d'atteindre les objectifs fixés et qu'elle fonctionne de manière optimale tout en répondant aux attentes des employés en lien avec la conciliation travail et vie personnelle. L'APL tient à souligner le travail des employés qui ne peuvent réaliser leurs responsabilités à distance et qui continuent de contribuer sur les lieux de travail en tout temps.

À la fin de l'année, la recrudescence des virus respiratoires en circulation et le début du chantier du tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine ont convaincu la direction de modifier temporairement la formule de travail en mode hybride qu'elle avait mise en place. Soucieuse de la santé physique et mentale des employés, l'Administration leur a proposé, sur une base mensuelle, deux journées de présence obligatoires au bureau, dont une qui est commune à tous. Cette dernière, appelée *journée d'ancrage*, permet de resserrer les liens, de favoriser la collaboration et de conserver une cohésion entre les équipes de travail. L'APL croit en l'importance d'adapter ses pratiques tout en s'assurant de répondre aux besoins opérationnels et en continuant d'être à l'écoute de ceux de ses employés. Cette co-construction du mode de travail offre une agilité et une compréhension commune des orientations mises de l'avant.

L'expérience vécue lors des dernières années, les restrictions opérationnelles imposées par la Covid-19 et les réalités du travail à distance ont mené à une vision renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines, puis à leur transformation. Les rituels de communication et de collaboration au sein des équipes, et de façon transversale dans l'organisation, ont dû être repensés et adaptés pour répondre à la nouvelle réalité du travail. Les méthodes pour l'attraction et le recrutement de nouveaux talents à l'APL ont également été reconsidérées. La manière d'aborder les entrevues d'embauche, d'intégrer des nouvelles recrues et d'offrir des formations est maintenant bien différente de celle utilisée avant l'arrivée de la pandémie. Tous les changements des dernières

années ont fortement impacté les processus de travail et révélé la nécessité de revoir et de préciser les rôles et responsabilités, travail qui a été entamé durant l'année. Une étude sur le climat organisationnel à laquelle tous ont été encouragés à participer a permis de mettre en lumière des pistes d'amélioration tangibles pour bonifier la qualité des pratiques internes ainsi que l'expérience-employé à l'APL.

## Changements importants au sein de la direction

Au cours des derniers mois, l'APL a vécu des changements importants au sein des membres de la direction. L'expertise des employés et des gestionnaires en place, une connaissance approfondie de leurs compétences, une bonne planification de la main-d'œuvre et un plan de relève actualisé ont facilité la transition pour la poursuite des projets en cours et le maintien des opérations quotidiennes. Au printemps, l'Administration a annoncé l'embauche d'une nouvelle directrice exécutive, talents et communication pour diriger les stratégies relatives à la gestion des talents et aux communications internes et externes. En fin d'année, les postes de premier dirigeant et de directeur exécutif en sécurité et efficacité maritimes étaient toujours pourvus de façon intérimaire par des relèves internes.





## AU SERVICE DU GOUVERNEMENT CANADIEN, DES CITOYENS, DE SES PARTENAIRES ET DE SES CLIENTS

### Entrée en vigueur du *Règlement général sur le pilotage*

Le 20 mai, le *Règlement général sur le pilotage* est entré en vigueur. Au même moment, le *Règlement de l'Administration de pilotage des Laurentides*, tout comme celui des autres administrations canadiennes de pilotage, a été abrogé. Essentiellement, le contenu des règlements abrogés a été repris et intégré dans quatre nouvelles sections du *Règlement général sur le pilotage* propre à chaque administration de pilotage. La mise en place de ce règlement modifié a nécessité de longs mois de collaboration entre Transports Canada et les administrations de pilotage des Laurentides, de l'Atlantique, des Grands Lacs et du Pacifique. La collaboration soutenue des autres administrations canadiennes de pilotage et de Transports Canada contribue au maintien et à l'amélioration d'un système de pilotage fiable qui répond aux plus hauts standards de sécurité.

### Élaboration et mise en place d'un système de gestion de pilotage

Après avoir transmis en 2021 des commentaires et des recommandations à Transports Canada au sujet du projet réglementaire national sur le pilotage actuellement en élaboration, l'APL a reçu, l'an dernier, les premières instructions de rédaction du système de gestion à venir. Une structure de système inspirée des meilleures pratiques en vigueur chez d'autres administrations de pilotage à travers le monde et incluant les particularités opérationnelles de l'APL a été élaborée, en conformité avec les exigences énoncées dans les instructions de rédaction.

Ayant besoin d'accompagnement pour l'achèvement d'un tel projet, l'Administration s'est adjoint une firme de consultation afin de définir l'état de la situation, puis d'élaborer le système conformément à la structure préalablement établie. Des clauses retirées des contrats de travail des corporations de pilotes afin de respecter la *Loi sur le pilotage modifiée* ont pour leur part été transférées au système de gestion. Le recrutement d'une ressource permanente qui travaillera à l'application et au maintien de ce système a débuté à la fin de l'année.



## Sondage de satisfaction à l'égard des services offerts

Afin d'améliorer la qualité des services qu'elle offre à sa clientèle, l'APL a demandé à l'ensemble de ses clients de répondre à un sondage de satisfaction mettant en évaluation quatre catégories distinctes, soit la perception générale et la satisfaction globale à l'égard de l'organisation, la satisfaction à l'égard du service de transbordement, la satisfaction à l'égard du service offert par le centre d'affectation, puis la satisfaction à l'égard du service offert par le département de la facturation.

Complété en 2021 avec une satisfaction globale de plus de 90 %, le sondage a cependant permis de dénoter certaines améliorations à apporter quant aux services de transbordement offerts à l'extérieur de la zone de Les Escoumins. Des questions de sécurité ont notamment été soulevées et des correctifs ont depuis été apportés par le fournisseur concerné à la suite des constats et analyses supplémentaires effectués par le comité de travail formé spécialement pour l'occasion en 2022.

Globalement, l'Administration est fière des résultats obtenus lors de cet exercice, mais demeure ouverte à saisir les opportunités pour améliorer les services qu'elle offre.

## CONTRATS DE SERVICE ET CONVENTIONS COLLECTIVES

### Négociations pour la signature de nouveaux contrats de service avec les corporations de pilotes du Saint-Laurent

Entamées en 2021, les négociations pour le renouvellement du contrat de service de la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent se sont poursuivies durant la dernière année, suivi, à l'automne, de séances d'arbitrage dont la décision finale est attendue au printemps 2023. L'APL tient à souligner que la collaboration entre les deux parties durant ce processus demeure cordiale et constructive.

En ce qui a trait au renouvellement du contrat de service de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent Central qui viendra à terme le 30 juin 2023, le comité de négociations de l'APL a débuté sa préparation en vue des premières rencontres prévues dès le début de la prochaine année. En 2021, l'APL et la CPSLC avaient signé une entente rétroactive au 1<sup>er</sup> juillet 2020 pour une durée de trois ans.

### Négociations pour le renouvellement de la convention collective avec la Guilde de la marine marchande du Canada

L'APL et la Guilde de la Marine marchande du Canada (GMMC), dont les capitaines et les mécaniciens de Les Escoumins font partie, ont pour leur part débuté les négociations visant la signature d'une nouvelle convention collective venue à échéance le 30 juin dernier. Au début de novembre, une entente de principe est survenue entre les deux parties et celle-ci a été soumise aux membres de la Guilde pour vote. Ce dernier ayant été rejeté par les membres, le dossier sera transmis en conciliation au début de 2023.

## SÉCURITÉ ET EFFICACITÉ DU PILOTAGE, DE LA NAVIGATION ET DES OPÉRATIONS

### Évolutions en simulation maritime

Dans ses bureaux de Montréal, l'APL possède un centre d'expertise maritime incluant le centre de simulation maritime qu'elle développe afin de contribuer à l'amélioration de la sécurité, de l'efficacité et de l'efficience du pilotage et des transits maritimes. Lors des douze derniers mois, elle a poursuivi l'expansion de sa base de données pour le rendre davantage performant. L'équipe de concepteurs a travaillé à la création de nouveaux navires, à l'amélioration des visuels des ports bordant le Saint-Laurent ainsi que les eaux du nord du Québec, et à l'intégration, pour davantage de réalisme, des données relatives aux courants marins. Parmi les collaborations et services offerts par le centre, notons qu'un des partenaires de l'APL a profité de ses installations pour la formation de capitaines alors qu'un autre a poursuivi ses études de prévention d'incidents maritimes.

### Évolutions des services de pilotage optimisés

Lors de la dernière année, l'Administration a poursuivi le développement de ses services de pilotage optimisés (SPO). Sous la recommandation de partenaires auxquels une première version du logiciel a été présentée, la convivialité de l'interface a été modifiée afin de mieux répondre à leurs besoins. Des ports secondaires, l'onde de marée et d'autres modèles de navires ont été ajoutés, tout comme les règles de navigation saisonnières.

La prochaine phase de développement intégrera la disponibilité des quais ainsi que le trafic maritime, ce qui permettra d'optimiser les différents scénarios de navigation proposés aux utilisateurs du programme. Ce projet s'inscrit

dans l'initiative *Avantage Saint-Laurent*, la nouvelle vision maritime du gouvernement du Québec qui souhaite mettre en place un corridor économique intelligent. Pour rappel, ce logiciel met en interaction des paramètres administratifs, réglementaires et physiques afin de proposer les meilleures fenêtres de passage aux navires marchands transitant sur le Fleuve, ce qui réduit notamment leur consommation de carburant et leurs émissions de gaz à effet de serre.

Cette innovation a fait l'objet de présentations auprès de différentes instances et partenaires d'affaires qui se sont montrés fort intéressés à une utilisation éventuelle.

### Services de pilotage dans les ports de la Côte-Nord

L'évolution du trafic maritime ainsi que l'augmentation de la taille des navires au cours des dernières années ont mené à la réalisation d'une étude de risques dans les ports d'Havre-Saint-Pierre, de Sept-Îles, de Port-Cartier et de Baie-Comeau. De fait, l'APL a transmis à Transports Canada ses recommandations en faveur d'un encadrement réglementaire du service de pilotage sur la Côte-Nord. À la fin de l'année 2022, Transports Canada confirmait à l'Administration sa volonté d'instaurer le pilotage obligatoire aux quatre ports concernés. Pour l'APL et ses collaborateurs, il s'agira d'un projet majeur à mettre en branle lors de la prochaine année.

## Étude de risques dans les ports de la rive sud

Toujours soucieuse de s'assurer de la sécurité de la navigation dans tous les ports compris à l'intérieur des limites géographiques encadrant les activités de l'APL, l'Administration a entrepris, en 2021, la première phase de l'étude de risques sur la navigation aux ports de Rimouski, de Matane, de Les Méchins, de Gaspé, de Cap-aux-Meules et des Mines Seleine. Deux conclusions distinctes ont résulté de cette étude. Il a d'abord été établi que les ports de Les Méchins, de Cap-aux-Meules et des Mines Seleine n'ont pas à avoir recours au pilotage obligatoire puisque la navigation dans ces zones est considérée comme étant suffisamment sécuritaire.

En ce qui a trait aux ports de Rimouski, de Matane et de Gaspé, une étude plus approfondie a été entreprise afin d'évaluer si les risques présents sont suffisamment mitigés ou si des mesures supplémentaires, comme le pilotage obligatoire, doivent être mises en place pour les réduire à un niveau raisonnable selon la *Méthodologie de gestion des risques de pilotage* (MGRP).

## Étude de risques sur la fatigue des pilotes

Achévé en 2021, le rapport portant sur la durée sécuritaire d'un voyage entre Les Escoumins et Québec en simple pilotage a permis de tester, lors de la dernière année, une série de recommandations comprise dans celui-ci pour l'adoption prochaine d'une nouvelle politique. Ces mesures à adopter pour une navigation plus sécuritaire ont été accueillies favorablement par les acteurs concernés. De la réalisation de l'étude de risques sur la fatigue des pilotes jusqu'à la mise en application des différents avis émis, l'APL a travaillé de façon étroite avec Transports Canada, la CPBSL et d'autres acteurs de l'industrie maritime.

## Recrutement d'apprentis pilotes et de pilotes

Afin de maintenir l'effectif de pilotes et de se positionner favorablement pour continuer d'offrir à ses clients un service de qualité dans l'avenir, onze nouveaux pilotes ont terminé avec succès leur apprentissage en 2022. De plus, quatre nouveaux apprentis pilotes, dont trois à la CPBSL et un à la CPSLC pour le secteur du port de Montréal, ont respectivement débuté leur apprentissage le 1<sup>er</sup> avril et le 1<sup>er</sup> septembre. En collaboration avec les deux corporations de pilotes du Saint-Laurent, l'APL a poursuivi ses activités de promotion des emplois maritimes auprès de la population alors que ce secteur est hautement affecté par une pénurie de main-d'œuvre hautement spécialisée.

En 2022, dans l'objectif de promouvoir la relève, l'APL s'est engagée, en concertation avec l'Institut maritime du Québec (IMQ), à trouver des moyens efficaces pour soutenir la maison d'enseignement dans ses actions.



## Mesures pour la mobilité des pilotes à Montréal

Depuis sa mise à l'eau au printemps 2019, la navette Ville-Marie a sans cesse vu son utilisation augmenter. Lors de la dernière année, 2 660 transports de pilotes de la CPSLC ont été effectués sur la voie navigable du port de Montréal entre les mois de mai et de novembre, soit une augmentation nette de 62,1%. Ce service, offert 24/7, permet aux pilotes d'éviter le trafic routier et offre une plus grande flexibilité d'horaire ainsi qu'un assouplissement des règles d'affectation.

Parmi les autres mesures prises pour la mobilité des pilotes à Montréal, le service de navette routière intraportuaire a été renouvelé. À l'automne, cette offre de transport s'est élargie avec le début des travaux de réfection majeurs au tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine. Pour pallier les conséquences de ces entraves routières sur le déplacement de certains pilotes, la CPSLC et l'APL ont collaboré à la mise en place de différentes mesures d'atténuation. Le maintien de la qualité du service et le bien-être des pilotes est au cœur des préoccupations des deux organisations.





## Déploiement du plan directeur des technologies de l'information

Le plan T.I. élaboré par l'APL aborde les risques et enjeux associés à la continuité de l'exploitation de l'organisation, à la cybersécurité, au renouvellement des actifs, puis au développement technologique. En 2022, la direction a procédé à la rédaction d'un cadre de gouvernance T.I. qui sera déployé simultanément aux mesures relatives au système de gestion.

Toujours soucieuse d'intégrer l'évolution technologique à ses opérations, l'Administration a complété le développement de son système d'intelligence d'affaires. Lancé à la fin de l'année 2021, le tableau de bord interactif donnant à la haute direction et au conseil d'administration la possibilité de suivre en temps quasi réel les résultats financiers ainsi que les indicateurs de performance opérationnels a été perfectionné. Avec l'implantation de l'intelligence d'affaires et son perfectionnement par l'ajout de nouvelles données pouvant être mises en relation, les gestionnaires sont ainsi mieux outillés pour affiner leurs analyses, faire des projections, prendre des décisions éclairées et effectuer un suivi serré des performances de l'organisation.

Consciente que la cybersécurité constitue aujourd'hui un risque à adresser de manière prioritaire, l'APL a revu sa stratégie de gestion des risques informatiques. Afin de monitorer la sécurité du réseau et intervenir en cas de crise, l'Administration a fait appel à une firme spécialisée en cybersécurité. Prenant très au sérieux cet enjeu, une série de formations en matière de cybersécurité a été offerte aux employés et des campagnes d'hameçonnage inopinées ont été lancées afin de tester leurs apprentissages. De plus, les systèmes réseau ont été renforcés, tout comme les mesures de redondance et de continuité des affaires. De nouveaux outils technologiques ont aussi été proposés aux employés afin de faciliter ou d'optimiser leur travail. La direction est confiante que cet encadrement permettra d'offrir un environnement informatique fiable et sécuritaire.



## GESTION DES ACTIFS

### Acquisition d'un nouveau bateau-pilote

Depuis les deux dernières années, l'Administration a travaillé à revoir son service de transbordement des pilotes pour s'assurer du maintien et de l'optimisation d'un service à la fois efficace et efficient. La décision d'acquérir un nouveau bateau-pilote a été l'une des résultantes des analyses effectuées. Tôt en 2022, l'Administration a travaillé à la définition des spécifications techniques avant de procéder à l'acquisition d'un nouveau bateau-pilote répondant à ses réalités opérationnelles. Après des visites de chantiers et des essais d'embarcations, elle a choisi de confier le mandat de construction d'un bateau-pilote trois saisons à un chantier naval d'Estonie.

Attendu au printemps 2023, le Shipek<sup>u</sup>, qui sera utilisé à la station de pilotage de Les Escoumins, remplacera le Grandes-Eaux qui sera pour sa part affrété pour les opérations de transbordement de pilotes à Trois-Rivières.

### Chantier du nouveau quai

À la station de pilotage de l'APL située à Les Escoumins, le quai qui sert de brise-lames pour la préservation des berges ainsi que la protection des bateaux-pilotes a nécessité une reconstruction complète de sa structure due à sa dégradation causée par la somme des intempéries et le poids des années. Respectant les conditions émises par Transports Canada ainsi que Pêches et Océans Canada, les travaux à ce chantier d'envergure entrepris en mars se sont échelonnés sur plusieurs mois pour finalement se terminer en octobre. La reconstruction de ce quai était non seulement rendue nécessaire pour la protection des actifs de l'APL et des berges, mais fait également partie de la volonté de l'Administration de pouvoir offrir à la région de Les Escoumins un lieu récréotouristique sécuritaire pour les pêcheurs locaux ainsi que les touristes.



## CAPITAL HUMAIN

### Déploiement d'un plan stratégique RH

Les employés sont au cœur des préoccupations de la direction et une grande importance est accordée à la bonification des politiques et des pratiques en ressources humaines qui rehaussent leur expérience-employé ainsi que leur bien-être. Le plan stratégique RH se veut un point d'ancrage pour l'établissement des orientations, des objectifs et des valeurs de l'organisation en matière de gestion des talents.

Développé en 2020 sur un horizon allant jusqu'en 2024, le plan stratégique RH de l'APL cible des grandes orientations afin de déployer une culture axée sur l'amélioration continue et le développement des talents. La direction travaille à y intégrer de nouvelles stratégies qui portent sur l'attraction et la fidélisation de talents mobilisés dans une culture inclusive. Des pratiques visant le rehaussement de l'expérience-employé, le développement d'une marque employeur forte ainsi que l'intégration des principes ESG dans ces pratiques sont également au cœur des orientations qui seront intégrées dans le plan stratégique. La définition des actions à entreprendre afin que ce plan réponde mieux aux nouvelles orientations que l'Administration souhaite prendre a débuté dans les derniers mois de l'année.

### Valorisation des talents

Dans sa volonté de mettre en valeur les talents des employés et de les encourager à accroître leur savoir-faire et leur savoir-être, l'Administration a entrepris une vaste évaluation de leur potentiel en plus de mettre sur pieds des plans personnalisés de développement de compétences.

De plus, elle a encouragé leur contribution pour l'amélioration continue des processus et des façons de faire de l'organisation dans l'objectif d'accroître la synergie entre tous les départements et, conséquemment, son rendement global. Les avis de l'ensemble des paliers de l'APL ont été considérés pour une juste représentativité des diversités de points de vue, essentielle à des prises de décisions éclairées pour améliorer le climat organisationnel. Un plan d'action global visant l'optimisation de l'utilisation des outils de travail et un arrimage des façons de faire entre les différents acteurs qui contribuent à livrer des services de haute qualité a été développé en 2022. Le développement des connaissances et des compétences et l'évolution de l'approche de leadership déployé au sein de l'APL sont des leviers essentiels à la mise en œuvre de ce plan d'action. Finalement, la co-construction du plan et la coresponsabilité de sa réalisation en font un projet porteur pour tous les employés de l'APL. Les efforts se poursuivront en 2023 pour déployer les actions prévues au plan d'action.

## Mobilisation des employés

Au cours de la dernière année, l'équipe de gestionnaires en poste est revenue sur les résultats d'un sondage de mobilisation des employés effectué par une firme spécialisée afin d'apporter d'éventuelles améliorations. Aussi, l'adhésion, par ceux-ci, à une plateforme disponible en ligne leur proposant périodiquement des questions sous forme thématique permet, depuis son lancement, d'obtenir des informations sur leur bien-être général et leur niveau d'engagement. Les réponses ainsi recueillies orientent les réflexions de la direction qui peut alors intervenir au sujet de différents enjeux, puis constater la satisfaction à l'égard des décisions prises par forme de rétroaction. La prise en compte des considérations des employés et leur inclusion dans la recherche de solutions est constructive et améliore le climat de travail. L'APL accorde une grande importance aux moyens mis en place qui permettent une rétroaction et un dialogue en continu avec les employés.

L'analyse des nombreuses données cumulées via le sondage et la plateforme utilisée en ligne a pu alimenter la réflexion de l'équipe de direction permettant ainsi le développement d'un plan d'action dont les premières résolutions ont été mises à exécution en 2022.

La tenue de rencontres régulières avec les représentants syndicaux de la *Guilde de la marine marchande du Canada* (GMMC) et de l'*Alliance de la Fonction publique du Canada* (AFPC) permet de maintenir un dialogue ouvert et transparent et de gérer plus efficacement les activités quotidiennes, les situations d'exception et la qualité des relations de travail.

## Employeur de choix

L'Administration de pilotage des Laurentides est extrêmement fière d'avoir été sélectionnée pour une troisième année consécutive comme l'un des meilleurs employeurs de Montréal par les rédacteurs du *Canada's Top 100 Employers*. L'APL a été sélectionnée notamment pour l'offre de programmes progressistes et avant-gardistes au bénéfice de ses employés. L'organisation a été évaluée sur plusieurs critères, mais s'est particulièrement démarquée pour son excellence en conciliation travail et vie personnelle, pour l'adhésion à un mode de travail flexible combinant télétravail et présence physique, puis pour son ouverture à consulter ses employés pour renforcer les sentiments d'appartenance, de bien-être et de bonheur en son sein. Le renouvellement de cette distinction d'employeur de choix demeure un des objectifs principaux de l'APL pour 2023.





## Promotion de la santé mentale en milieu de travail

La préservation de la santé mentale des employés est un enjeu prioritaire pour l'Administration. Dans le contexte de grande transformation découlant notamment de l'adoption du travail en mode hybride, il s'est avéré essentiel pour la direction de mettre en place différentes actions pour contribuer au bien-être global, physique et mental des employés.

En 2022, l'APL a renforcé son programme d'aide aux employés (PAE) en y ajoutant une offre de soins virtuels leur donnant, à eux ainsi qu'à leur famille, un accès rapide à un professionnel de la santé en cas de nécessité. Elle a continué à promouvoir l'activité physique auprès de ses employés et à encourager de saines habitudes de vie.

Les gestionnaires ont également été accompagnés afin d'adopter de nouvelles méthodes de gestion dans un contexte de travail en mode hybride qui peut provoquer une diminution des contacts humains et un accroissement du sentiment d'isolement. Les communications régulières entre la direction et les employés initiées au plus fort de la pandémie font partie des solutions concrètes maintenues afin de consolider les liens entre tous les membres de l'équipe.

## Équité, diversité et inclusion

En matière de diversité, l'APL entretient le désir d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée dans son organisation. Consciente des bienfaits qui en résulte, elle étudie et incorpore graduellement des mesures afin d'atteindre une juste représentativité des minorités visibles au sein de son organisation selon les cibles fixées par le gouvernement du Canada. Parmi ces mesures, les gestionnaires ainsi que l'équipe des ressources humaines ont été sensibilisés à la richesse qu'apporte la diversité par le biais d'activités et de séances d'informations.

En termes d'équité et d'inclusion, une gestion de proximité a été adoptée et l'ensemble des employés a été maintes fois encouragé à transmettre ses idées et ses avis sur différents enjeux et ainsi participer à certaines décisions de la direction.

À l'automne, l'APL a été heureuse de procéder au lancement de la bourse «Équité, diversité et inclusion» qu'elle a remise à deux étudiantes de l'Institut maritime du Québec (IMQ) qui se sont illustrées dans un champ d'études non traditionnel. Les deux lauréates ont, chacune à leur manière, surmonté des obstacles liés à ces enjeux de société au cours de leur cheminement académique en plus de faire preuve d'un engagement exemplaire dans leur collectivité. Cette bourse s'inscrit concrètement dans la vision de l'APL qui cherche à encourager l'équité, la diversité et l'inclusion en son sein, mais aussi plus largement dans le milieu maritime.



## ENVIRONNEMENT ET COLLECTIVITÉ

### L'intégration des principes ESG à la gouvernance

Reconnaissant l'importance et le poids stratégique des enjeux ESG, le Conseil d'administration a créé un nouveau comité sur le développement durable qui a tenu sa première réunion à la fin de l'année. Comme première étape, ce comité a mis sur pied des travaux ayant pour but de revoir les valeurs de l'organisation ainsi que de définir les piliers de l'APL soutenant l'implantation d'une culture de développement durable intégrant les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le comité ESG travaillera à finaliser, avec l'équipe de direction ainsi que la firme d'experts retenue et en vue d'une approbation du Conseil, un cadre stratégique ESG avec feuille de route et objectifs pour le court, moyen et long terme, en lien avec les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, le tout visant à faire de l'APL une organisation qui sera prête à affronter les enjeux de demain.

42

### Initiatives environnementales et responsabilité sociale

Les profondes réflexions quant aux pratiques ESG de l'APL initiées en 2021 par un comité interne volontaire ont convaincu la haute direction de retenir les services d'une firme de consultation spécialisée pour l'accompagner dans l'élaboration d'un plan d'actions éthiques et durables. Le premier objectif poursuivi, outre l'élaboration du plan d'action, en est un commun aux quatre administrations de pilotages du Canada, soit la mesure des émissions de GES découlant des activités opérationnelles, mais aussi courantes. Le constat qui s'effectuera permettra de contribuer à définir et à hiérarchiser les actions à mettre en œuvre afin de soutenir le gouvernement fédéral dans son objectif de décarbonisation.

Au niveau de ses actifs, depuis 2019, la station de pilotage de Les Escoumins est récipiendaire d'une certification décernée par l'Alliance verte du Canada. L'APL poursuit également l'objectif d'obtenir cette certification pour ses nouvelles embarcations, soit la navette Ville-Marie ainsi que le nouveau bateau-pilote présentement en construction.





## VISIBILITÉ DE L'ADMINISTRATION

### Présence numérique et rayonnement de l'Administration

Consciente que le mandat et le rôle des administrations de pilotage canadiennes sont encore peu connus de la population en général, l'APL désire accentuer sa présence en faisant la promotion de ses activités, mais aussi de celles des autres partenaires de l'industrie maritime dans son ensemble.

Afin d'accroître sa visibilité et d'être ainsi davantage reconnue par les acteurs de la communauté maritime et la population, l'APL a fait preuve d'une présence active sur les médias sociaux lors de la dernière année. De nombreuses publications ont été diffusées sur ses plateformes LinkedIn et Facebook; publications faisant principalement la promotion du mandat de l'organisation,

de ses activités et de ses opérations, servant au recrutement de personnel ou encore soulignant les réalisations de partenaires de la communauté maritime. Le nombre de visiteurs, de consultations des publications ainsi que des interactions a été en hausse comparativement à l'année précédente. Le nombre d'abonnés à ces médias a pour sa part respectivement augmenté de 30,1% et de 15,4%.

Au courant de l'année, l'APL a saisi de nombreuses opportunités de participer à des événements organisés par différents acteurs de la communauté maritime. Plusieurs actions publicitaires ou campagnes d'information en partenariat avec des médias spécialisés ou généraux s'adressant à un plus large public ont également été mises de l'avant.





# Gouvernance et responsabilités

## CONFORMITÉ AUX POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET AUX RÈGLEMENTS

Les membres de l'équipe de l'APL et son équipe de direction entretiennent des rapports réguliers avec les instances désignées du gouvernement fédéral. L'Administration respecte les politiques et les instructions émises par celui-ci et sa gestion financière est conforme à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

### Politiques gouvernementales

L'Administration se conforme aux lois et règlements qui sont régis par le gouvernement du Canada et respecte les mesures gouvernementales qui lui sont soumises. Elle soutient le gouvernement en appliquant les différentes priorités pangouvernementales qui lui sont communiquées comme celles portant sur la transparence et l'accès à l'information, l'égalité des genres, la diversité et l'équité en matière d'emploi, l'autochtonie ainsi que le développement durable.

## Régime de vérification

Le vérificateur général du Canada agit à titre de vérificateur de l'APL. Il effectue un audit annuel des activités de l'organisation en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* en vérifiant les états financiers afin de s'assurer qu'ils respectent les *Normes internationales d'information financière (IFRS)*.

## Accès à l'information | Frais de déplacement

En 2022, aucune demande d'accès à l'information n'a été déposée à l'APL. En conformité avec la politique sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements (décret C.P. 2015-1114), les frais engagés pour la dernière année sont présentés dans le tableau qui suit.

	Frais engagés en 2022	Frais engagés en 2021
Déplacements	40 961\$	16 131\$
Accueil	2 969\$	1 577\$
Conférences	0\$	0\$
<b>Total</b>	<b>43 930\$</b>	<b>17 708\$</b>



## LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

### Le Conseil d'administration

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'APL est dotée d'un conseil d'administration responsable d'approuver le plan stratégique de l'organisation incluant la recommandation de son plan d'entreprise, de ses finances et de son intendance générale.

Le Conseil d'administration (C. A.) est normalement constitué de sept individus qui occupent les fonctions de président, de vice-président et d'administrateurs. Les membres sont nommés par le ministre sur approbation du gouverneur en conseil qui sélectionne le président pour une durée déterminée. Le mandat des autres membres du Conseil peut durer jusqu'à quatre ans avec possibilité de renouvellement puisque la *Loi sur le pilotage* ne prévoit aucune limite de reconductions pour les administrateurs. Le premier dirigeant de l'APL occupe ses fonctions à temps plein et relève directement du C. A.

Dans la dernière année, le C. A. s'est réuni à dix reprises, dont sept fois en réunion régulière, une fois en réunion spéciale, une fois en assemblée annuelle et une fois en assemblée publique annuelle. Lors de ces rencontres et de la présence des trois comités de surveillance (d'audit, sur la gouvernance et les ressources humaines, puis sur le développement durable), les membres se sont particulièrement attardés aux négociations du contrat de service de la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent (CPBSL), à la gestion des risques, au suivi des états financiers de l'APL, au remplacement du poste de Premier dirigeant, à l'équité, la diversité et l'inclusion, au développement durable, à la cybersécurité, ainsi qu'au développement du centre d'expertise maritime et du pilotage optimisé.

Le 17 juin 2022, l'APL a tenu son assemblée publique annuelle au centre-ville de Montréal devant de nombreux invités. Durant cet exercice, le président du C. A. par intérim, le premier dirigeant de l'APL, le directeur exécutif en sécurité et efficacité maritimes par intérim, la directrice exécutive en finances et administration ainsi que l'avocate générale et secrétaire générale, se sont tour à tour entretenus avec l'audience au sujet des activités réalisées en 2021, en plus de présenter les orientations et les objectifs stratégiques pour 2022. Dans les jours suivant cette assemblée publique annuelle, un enregistrement vidéo des interventions a été mis en ligne.





## Les comités

### Le Comité d'audit

M. Julius Spivack (Président)  
Mme Christiane Chabot  
M. George J. Pollack

Le Comité d'audit a la responsabilité d'effectuer le suivi, l'analyse et la supervision de la situation financière de l'APL ainsi que de ses pratiques de gestion. Il effectue les différents contrôles financiers, puis s'assure du respect de la planification stratégique et du bon fonctionnement des systèmes d'information. De plus, il a le mandat d'effectuer un audit sur l'état du contrôle interne selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En 2022, ce comité s'est réuni à six reprises en séance régulière.

### Le Comité de gouvernance et des ressources humaines

Mme Sophie-Emmanuelle Chebin (Présidente)  
M. Frank Di Tomaso  
M. Michel Tosini

Le Comité sur la gouvernance et les ressources humaines a la responsabilité d'effectuer la révision des pratiques, des politiques et des procédures de l'APL qui s'appliquent à la gouvernance et au capital humain. En 2022, ce comité s'est réuni à cinq reprises, dont quatre fois en séance régulière.

### Le Comité sur le développement durable

Mme Christiane Chabot (Présidente)  
Mme Sophie-Emmanuelle Chebin  
M. George J. Pollack

Ce comité créé à la fin de l'année 2022 a la responsabilité de relever les pratiques exemplaires et les tendances sur les questions liées à la protection de l'environnement, au développement durable et à l'écoresponsabilité de l'Administration. Il détient le rôle de recommander des actions appropriées au Conseil d'administration et aux autres comités. En 2022, ses membres se sont réunis qu'une seule fois.

## Biographie des membres du conseil



**Julius Spivack**  
**B. Comm.**  
**Président du Conseil par intérim**

Monsieur Julius Spivack est consultant et est impliqué dans le commerce international depuis plus de 30 ans. Il a été directeur de plusieurs sociétés canadiennes au cours des années. M. Spivack a également été administrateur d'organismes basés en Afrique.



**Christiane Chabot**  
**B.Sc.**  
**Administratrice**

Madame Christiane Chabot est une gestionnaire de carrière chevronnée, spécialisée notamment en gestion de projets, de risques et de processus ainsi qu'en communication, et ayant développé une expertise particulière dans l'industrie de l'alimentation. Mme Chabot a dirigé et développé avec succès des équipes de professionnels au sein de plusieurs entreprises de grande renommée et a participé en tant que membre à de nombreux comités consultatifs industrie-gouvernement. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences spécialisées de l'Université McGill et a également une formation en administration des affaires. Mme Chabot agit maintenant en tant que conseillère stratégique indépendante et est également membre, depuis plusieurs années, du jury pour le Grand prix canadien des nouveaux produits du Conseil canadien du commerce de détail.



**Sophie-Emmanuelle Chebin**  
**LL.L, MBA, IAS.A**  
**Administratrice**

Madame Sophie-Emmanuelle Chebin est une administratrice aguerrie comptant 20 ans d'expérience et reconnue pour sa vision et son expertise. Elle est associée-fondatrice du cabinet Arsenal Conseils, où elle se spécialise en gouvernance, en stratégie et en gestion de risques. Auparavant, Mme Chebin a notamment œuvré au sein de KPMG-SECOR, Pratt & Whitney Canada et la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN), y développant une connaissance approfondie de l'industrie des transports. Madame Chebin est membre du Barreau du Québec, détentrice d'un MBA de HEC Montréal et d'un DESS en droit de la santé et bioéthique de l'Université de Bordeaux I. Elle est également diplômée en gouvernance de l'Institut des administrateurs de sociétés.



**Frank Di Tomaso**  
**FCPA, IAS.A**  
**Administrateur**

Monsieur Frank Di Tomaso est un comptable professionnel agréé; il détient le titre de fellow, ainsi que le titre IAS.A. Il est un administrateur de société et fut associé et associé-conseil chez Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. jusqu'en 2013. En plus d'être administrateur à l'Administration de pilotage des Laurentides, il est également administrateur de plusieurs autres sociétés. Il est impliqué autant dans le monde des affaires que dans la communauté. À cet égard, il a reçu le prix de distinction de la John Molson School of Business de l'Université Concordia en 2004 en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle au monde des affaires et à la communauté.



**George J. Pollack**  
**LL.B., LL.L**  
**Administrateur**

Maître George J. Pollack est associé au sein du cabinet d'avocats Davis Ward Phillips & Vineberg. L'un des plus éminents juristes en droit du

transport au Canada, il représente et conseille des entreprises publiques et privées relativement à une vaste gamme d'enjeux commerciaux complexes, notamment en matière de gouvernance, de responsabilité civile et d'assurances. Membre des Barreaux du Québec et de l'Ontario, Me Pollack est diplômé de l'Université de Montréal et de l'Université McGill. Il est également membre de l'Association canadienne de droit maritime et du Canadian Board of Marine Underwriters.



**Michel Tosini**  
**Administrateur**

Monsieur Michel Tosini, diplômé en logistique, détient un certificat de cadre de direction de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario. De 2006 à 2019, il a

été vice-président exécutif à la Federal Marine Terminals Inc., une division de Fednav Limited. Il a également été président du Conseil d'administration de la SODES en plus de siéger au Conseil d'administration de l'Association des employeurs maritimes (AEM). Il a été nommé au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides en 2007.

## La direction

L'équipe qui compose la direction relève de la Première dirigeante. Ses principales responsabilités sont de définir les stratégies de l'APL, d'en assurer le leadership et de veiller à l'intendance de ses ressources financières et humaines afin qu'elle atteigne ses objectifs et qu'elle réalise sa mission. Dans ses fonctions, elle est appuyée par deux directeurs exécutifs, une directrice exécutive et une avocate/secrétaire générale.

La direction organise, aux trois semaines, un comité de régie interne qui regroupe une douzaine d'employés représentant l'ensemble des départements de l'organisation. Lors de ces séances, les sujets relevant des opérations et des affaires courantes de l'Administration sont discutés. À intervalles réguliers, la haute direction se rassemble également afin d'échanger sur les enjeux stratégiques ainsi que sur les orientations à suivre. En tout temps, elle entretient un lien étroit avec les représentants des autorités gouvernementales, les corporations de pilotes ainsi que les différents partenaires et clients de l'industrie maritime.

## Biographie des membres de la direction



**Josée Leroux**  
**CPA**  
**Première dirigeante par intérim**

Madame Josée Leroux occupe actuellement le poste de Première dirigeante par intérim depuis l'automne 2022. Comptant plus de 30 ans d'expérience, elle a aussi occupé, au fil de sa carrière, différents postes stratégiques au sein de sociétés d'État fédérales et provinciales ainsi qu'au sein d'entreprises privées. Avant son arrivée à l'APL en tant que Directrice exécutive en finances et en administration, elle a œuvré à la Société des ponts Jacques Cartier et Champlain où elle assurait la direction des services financiers et des contrôles des projets. Mme Leroux a aussi mis son expertise au service du Groupe de Loto-Québec. Elle a également, au fil des années, siégé sur différents conseils d'administration. Enfin, mentionnons que madame Leroux est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés.



**Sylvain Lachance**  
**Directeur exécutif, Sécurité et**  
**efficacité maritimes par intérim**

Monsieur Sylvain Lachance a accumulé une vaste expérience dans le monde maritime principalement au sein de la Garde côtière canadienne où il a occupé plusieurs postes en mer et d'autres de gestion dans l'administration régionale et nationale. Il a terminé sa carrière au gouvernement fédéral après avoir occupé le poste de directeur général en sécurité et sûreté maritime au sein de Transports Canada. En 2016, il s'est joint à l'Administration de pilotage des Laurentides en tant que conseiller spécial au premier dirigeant. Sa vaste expérience et ses connaissances du milieu lui permettent de mener à bien plusieurs dossiers d'importance pour l'organisation. Depuis juin 2022, il occupe le poste de directeur exécutif en sécurité et efficacité maritimes par intérim. Il est aussi détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université d'Ottawa.





**Bruce Harvey**  
**CPA**  
**Directeur exécutif, Finances**  
**et administration par intérim**

Comptable de formation, monsieur Bruce Harvey a joint l'Administration de pilotage

des Laurentides en 2015. Après avoir notamment œuvré comme banquier commercial et agi à titre de directeur financier dans le domaine aéronautique, il a occupé plusieurs fonctions à son arrivée dans l'organisation, d'abord en tant qu'analyste financier, contrôleur adjoint, puis directeur exécutif adjoint. Ayant un intérêt marqué pour les technologies, il a ensuite pris en charge les secteurs des technologies de l'information et de l'intelligence d'affaires de l'Administration. Monsieur Harvey est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés.



**Claudine Bishop**  
**CRHA, CAPM**  
**Directrice exécutive,**  
**Talents et communication**

Depuis une quinzaine d'années, madame Claudine Bishop œuvre en ressources humaines où elle s'est démarquée tant

par sa capacité à arrimer l'expérience employée à la mission et aux objectifs des organisations dont elle a fait partie, qu'à inscrire le leadership au cœur d'un environnement de travail où l'humain est au cœur du succès collectif. Avant de se joindre à l'Administration de pilotage des Laurentides, elle a occupé les fonctions de directrice principale en culture et capital humain au sein d'une firme de gestion privée. Auparavant, elle a œuvré à titre de directrice en ressources humaines auprès d'une institution financière. De plus, elle a occupé des fonctions dédiées au développement organisationnel au sein d'une société d'État du secteur du divertissement. CRHA, madame Bishop détient un baccalauréat en communication ainsi qu'un MBA de l'Université du Québec à Montréal. Elle a également obtenu la certification de CAPM, en gestion de projet.



**Anaïs de Lausnay**  
**Avocate générale**  
**et Secrétaire générale**

À titre de conseillère juridique principale, maître Anaïs de Lausnay dirige les affaires juridiques de l'entreprise et s'assure de mettre en place des solutions

à divers enjeux qui respectent les intérêts commerciaux, stratégiques et de gouvernance de l'entreprise. Sa grande expertise légale acquise au fil des ans, jumelée à une approche professionnelle et humaine, assure une gestion saine et efficace des besoins légaux de l'APL. Partie intégrante de l'Administration depuis l'été 2019, Anaïs de Lausnay a auparavant occupé un poste d'avocate générale pour le Groupe Robert ainsi que pour un organisme à but non lucratif œuvrant dans la petite enfance.



## COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

### Les commentaires généraux

L'Administration a été responsable d'effectuer 22 115 affectations en 2022, soit 962 affectations de plus (4,5%) que l'année précédente. Bien que la reprise économique ait poursuivi sa lancée, plusieurs défis sont demeurés au niveau de la demande et de la chaîne d'approvisionnement. Le niveau d'activité est, par conséquent, demeuré à un niveau inférieur à celui observé avant le déclenchement de la pandémie en 2018-2019. Concernant la sécurité de la navigation, notons que 19 incidents se sont produits en 2022 pour un taux d'efficacité de 99,89%. Pour ce qui est des résultats liés à la ponctualité des services, le taux de missions sans délai dû aux pilotes a été de 99,95% en 2022, ce qui illustre brillamment, une fois de plus, la haute qualité du service offert par l'APL.

Outre les opérations régulières liées à l'affectation des pilotes, l'Administration a aussi achevé plusieurs projets d'importance, participé à de nombreuses activités en lien avec sa mission en plus de mettre en branle des initiatives qui lui permettent d'améliorer ses processus et ses façons de faire afin de devenir plus performante.

Parmi les défis relevés par l'Administration au cours des douze derniers mois, la négociation en vue d'un renouvellement du contrat de service avec la CPBSL en aura été un de taille. Au début de 2023, cet important dossier suivait d'ailleurs toujours son cours devant un arbitre. Outre ce dossier d'envergure, le renouvellement des contrats liés aux services de transbordement de pilotes ainsi que la construction d'un nouveau bateau-pilote devant être livré au printemps 2023 ont fait partie des principales préoccupations de la direction.

D'autres défis et enjeux ont influé sur les opérations de l'APL, notamment ceux concernant les changements de leadership en son sein. Tout d'abord, en juin 2022, le capitaine Alain Richard a annoncé son intention de retourner à ses premiers amours dans le Bas-Saint-Laurent. De plus, après avoir passé plus de 10 ans à la tête de l'organisation, M. Fulvio Fracassi a quitté ses fonctions de Premier dirigeant en octobre dernier laissant derrière lui un important héritage à l'écosystème du pilotage maritime au Canada. Son professionnalisme, sa rigueur et sa détermination lui auront certainement permis d'être un vecteur important pour l'actualisation de la *Loi sur le pilotage*. Malgré ces changements, la direction est fière de constater que son équipe a su dignement surmonter les écueils tout en maintenant un haut standard de qualité et de fiabilité dans l'exécution de ses responsabilités.



## Les résultats financiers

L'exercice financier de 2022 a démontré que l'industrie maritime reprenait son erre d'aller. L'Administration a enregistré des revenus totaux de 108,2 M\$, comparativement à 98,9 M\$ l'année précédente. Cette augmentation est directement liée à une hausse de trafic des navires pétroliers, à une présence toujours très forte des navires-vraquiers, de même qu'à une légère augmentation du trafic des marchandises conteneurisées ainsi que par un retour plus qu'attendu des navires de croisière. Les revenus de l'APL ont également bénéficié d'une hausse de 3% des redevances de pilotage en accord avec l'industrie. L'augmentation des revenus et le maintien d'un contrôle budgétaire strict ont permis à l'Administration de terminer l'année fiscale 2022 avec un résultat positif de 626 k\$, comparativement à une perte de 1,4 M\$ enregistrée en 2021.

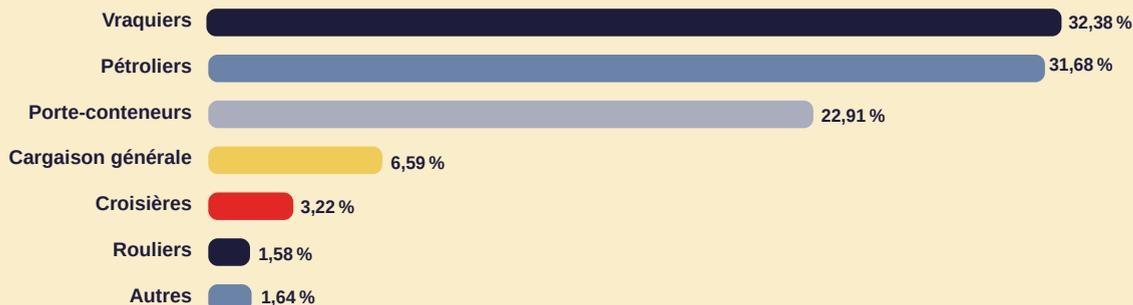
## Les redevances de pilotage

L'Administration a le mandat d'évaluer et de fixer les redevances de pilotage qui doivent lui être acquittées par sa clientèle. Ces redevances doivent être équitables et raisonnables tout en permettant à l'organisation d'autofinancer ses opérations ainsi que le remplacement de ses actifs.

À la fin de l'année 2022, l'APL a déposé un avis de révision des redevances de pilotage pour l'année 2023, conformément à la méthodologie établie. Depuis 2021, un nouveau calendrier de révision des redevances est suivi afin de s'assurer que les nouveaux taux pour l'année à venir puissent entrer en vigueur en tout début d'année, évitant ainsi des écarts de constat pour les revenus.



## Répartition des revenus en fonction du type de navire (2022)



### Les services de pilotage

Les services de pilotage pour les trois circonscriptions sous juridiction de l'APL sont dispensés par des pilotes maritimes contractuels non employés.

Ces pilotes sont représentés par deux corporations, soit la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central et la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent, avec lesquelles l'Administration négocie des ententes distinctes de services.

La *Loi sur le pilotage* ne permet pas la concurrence, ce qui influence grandement la dynamique de négociation entre l'Administration et les corporations, lesquelles détiennent un monopole. En cas de différend entre les parties lors d'un processus de négociation, cette loi prévoit un mécanisme de règlement qui permet à la relation d'affaires de se poursuivre, et ce, sans porter préjudice aux services de pilotage et aux activités commerciales de la clientèle.

Chaque année, les contrats de pilotage représentent environ 80% des charges totales de l'Administration. Le résultat des négociations contractuelles a donc une incidence capitale sur la situation financière présente et future de l'organisation ainsi que sur sa capacité à respecter l'énoncé de la *Loi sur le pilotage* qui réclame que les administrations doivent fixer les redevances de façon à ce qu'elles demeurent équitables et raisonnables tout en leur permettant de maintenir leur autosuffisance financière.

Les services de pilotage sont supportés par un service de transbordement de pilotes assumé en majeure partie par un sous-traitant pour l'ensemble des ports excluant ceux offerts à la station de pilotage de Les Escoumins. Le service de transbordement dispensé par les bateaux-pilotes représente environ 10% des charges totales de l'Administration.

## Le trafic maritime

Le trafic maritime sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay subit une importante variation selon les saisons. En hiver, lors du premier trimestre de l'année, la circulation est généralement à son plus bas niveau. La Voie maritime étant fermée à la navigation en cette période, les itinéraires se terminent dans les eaux territoriales du port de Montréal. Les intempéries et la présence d'embâcles rendent parfois la navigation difficile jusqu'à en ralentir les transits.

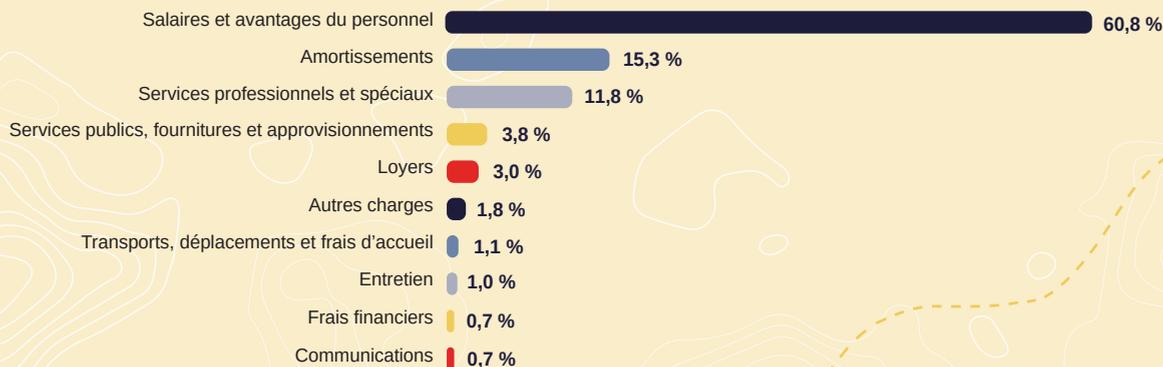
Au printemps, lors du deuxième trimestre, la circulation reprend graduellement son rythme. À l'automne, lors du quatrième trimestre, elle atteint normalement son apogée avec l'arrivée de dizaines de navires de croisières internationaux et domestiques. Avant une nouvelle fermeture de la Voie maritime, tout juste avant l'hiver, les vraquiers partent remplis de céréales, de légumineuses, de sel, de sucre, de minerai, d'aluminium et d'acier.

La fluctuation du trafic maritime est un facteur important dans la planification des entrées de fonds qui permettent de satisfaire aux obligations financières de l'APL, tout comme la dimension des navires et les temps de transit. Malgré une fine analyse de l'état du marché actuel ainsi qu'une estimation rigoureuse des revenus générés, l'Administration ne peut prévoir ni influencer le volume de trafic des mois à venir. Les facteurs qui ont une incidence sur celui-ci et sur lesquels l'APL n'a aucun contrôle sont, notamment :

- Les contextes économiques provinciaux, fédéraux, nord-américains et mondiaux
- Les conditions climatiques
- La valeur du dollar canadien sur le marché international
- L'inflation, les taux d'intérêt, les taxes liées aux importations et aux exportations
- La concurrence des autres modes de transport
- La concurrence des ports américains et des autres ports canadiens

## Les charges administratives

Les charges administratives représentent environ 10% des charges totales de l'Administration. La plus grande proportion de ces charges est liée aux salaires et aux avantages du personnel, à l'amortissement ainsi qu'aux services professionnels et spéciaux.



## L'analyse des résultats

### Revenus

Avec un trafic maritime en augmentation de 3,7% et des affectations en hausse de 4,5%, les revenus générés par le pilotage ont connu une augmentation de 7,8 M\$ en 2022. Ces revenus, qui excluent ceux générés par l'opération des bateaux-pilotes, ont atteint 94,2 M\$. Cette augmentation s'explique par la hausse du trafic des porte-conteneurs, des pétroliers et du retour des navires de croisière sur le Saint-Laurent. L'ajustement porté aux redevances de pilotage a aussi été un facteur positif dans cette augmentation. Concernant les revenus provenant de l'opération des bateaux-pilotes, ils sont en augmentation de 10,8% comparativement à ceux de l'année antérieure. Pour l'année 2022, les revenus totaux de l'APL ont atteint 108,2 M\$, soit une augmentation nette de 9,3 M\$ par rapport à 2021.

### Honoraires de pilotage et transbordement

Les honoraires de pilotage payables aux corporations de pilotes actives dans les trois circonscriptions sous juridiction de l'APL et les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes et de la navette ont connu une hausse de 6,6 M\$ pour atteindre un total de 96,7 M\$. Cette augmentation est le résultat direct de l'augmentation du trafic maritime combinée à l'augmentation du coût des contrats de service négociés avec les différents fournisseurs.

### Charges administratives et opérationnelles

Les charges administratives et opérationnelles ont totalisé près de 10,9 M\$ en 2022 comparativement à 10,2 M\$ en 2021, soit une augmentation de 6,9%. Cette différence s'explique notamment par les augmentations statutaires et annuelles des salaires et des avantages du personnel, puis par l'augmentation des frais de services professionnels et spéciaux. Une perte sur disposition d'actifs a aussi été enregistrée lors de la reconstruction d'un quai à la station de pilotage de Les Escoumins, faisant ainsi augmenter les autres charges.

### Résultat net

Considérant les revenus et les charges détaillés précédemment, l'Administration termine son année financière 2022 avec un résultat net de 626 k\$. Ce résultat est conforme aux résultats budgétés, lesquels se situaient à 690 k\$.





## GESTION DES RISQUES

L'Administration croit que la gestion de risques est une composante fondamentale de la gestion globale d'une entreprise. En 2021, la direction a procédé à un exercice complet d'identification et d'évaluation des risques, accompagnée d'un expert consultant. Cet exercice a été complété à l'hiver 2022 et l'équipe travaille depuis à l'instauration d'une nouvelle politique de gestion des risques et à une documentation revue et adaptée. La direction veille au maintien et au bon fonctionnement de toutes les mesures de mitigation nécessaires pour assurer que l'entreprise ne soit pas exposée à leurs impacts et rend compte de ce suivi sur une base régulière au Comité d'audit.



# Perspectives 2023

## L'APL TOURNÉE VERS L'AVENIR

L'année 2022 aura été marquée par un retour à la quasi-normalité des conditions opérationnelles à l'APL avec l'abolition graduelle des mesures sanitaires. Quant au trafic maritime sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay et au nombre d'affectations de pilotes, une recrudescence a été observée sans pour autant atteindre les niveaux estimés. Le commerce canadien s'est quelque peu dynamisé en comparaison des deux années antérieures, sans pour autant atteindre les niveaux pré-pandémiques. La relance économique se poursuit, mais le risque de récession demeure omniprésent, notamment avec les instabilités géopolitiques connues en Europe orientale ainsi que les tensions entre la Chine et les états occidentaux. À l'APL, le nombre d'affectations de pilotes enregistré en 2018 et 2019 s'est approché des 25 000. À l'heure actuelle, rien ne laisse présager que les chiffres de 2023 s'approcheront des résultats atteints lors des années fastes.

À l'interne, l'Administration fait preuve d'enthousiasme pour les années à venir. De nombreux projets porteurs qui positionneront l'APL pour le futur sont soit déjà à l'étape de développement, de préparation ou de réflexion. Le virage technologique amorcé récemment

afin de l'assister dans son mandat d'assurer un pilotage maritime toujours plus sécuritaire, efficace et efficient dans l'intérêt public et en respect de l'environnement sur les eaux sous sa juridiction est stimulant, mobilisateur et prometteur. Il en va de même quant aux initiatives ESG qui seront entreprises avec la mise sur pied d'un comité créé et soutenu par le Conseil d'administration, puis avec les efforts consacrés aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de l'organisation. De plus, une décision favorable de Transports Canada pour un encadrement réglementaire du service de pilotage aux ports de la Côte-Nord est survenue à la fin d'année 2022 et ajoute ainsi aux grands chantiers de l'APL.

En 2023, l'Administration poursuivra ses réflexions sur ses méthodes de gestion et demeurera ouverte aux changements qui pourraient lui être bénéfiques. Aspirant à l'excellence, elle continuera d'être innovante afin d'offrir le meilleur service de pilotage possible au bénéfice de ses partenaires, de ses clients et de la population canadienne. En collaboration avec les corporations de pilotes du Saint-Laurent et autres partenaires de la chaîne d'approvisionnement, elle continuera de jouer un rôle clé pour le transport de produits alimentaires, de matériaux de construction, de combustibles divers et autres biens essentiels, qu'importent les conditions.

## Principes fondamentaux des orientations stratégiques

Les orientations stratégiques de l'APL lui permettent de déterminer les objectifs annuels qui la positionneront favorablement pour les années futures. Ces objectifs, qui font l'objet d'un suivi régulier auprès du Conseil d'administration, respectent **sept (7) principes fondamentaux** :

1. Gouvernance agile
2. Leadership exemplaire
3. Communications pertinentes et ciblées
4. Sécurité et efficacité de la navigation
5. Développement des ressources humaines
6. Usage approprié des technologies de l'information
7. Autonomie financière

## Orientations stratégiques

L'APL s'est dotée de **trois (3) orientations stratégiques** qui la guident dans sa prise de décision et l'aident à définir, puis à hiérarchiser, les projets à mettre en œuvre par les membres de l'équipe.

**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.**

- Déployer le système de pilotage optimisé sur le web, lancer la phase III et développer le plan d'affaires.
- Finaliser et déployer le plan de développement d'affaires du simulateur et procéder à la mise sur pied du centre d'expertise.
- Continuer l'élaboration et mise en place d'un système de gestion.
- À la suite des consultations, analyser les recommandations découlant de l'étude de risques sur la fatigue et déterminer lesquelles seront implantées.
- Finaliser l'analyse de risques de la rive sud.
- Poursuivre la réflexion sur la refonte du service de bateaux-pilotes – long terme, tenant compte d'une reprise éventuelle de service de la Côte-Nord et des réductions de vitesse.
- Maintenir le déploiement du plan directeur des T.I.

**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.**

- Finaliser la stratégie de détermination des besoins financiers et définir une trésorerie suffisante et raisonnable.
- Compléter l'analyse et les recommandations liées à la refonte du système de facturation et de calcul des revenus.
- Développer un programme de redevances qui pourra entrer en vigueur en début 2024.
- Continuer à explorer d'autres sources de revenus/subventions, lorsqu'approprié.

**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.**

- Finalisation et début de la mise en application du « Plan de développement durable » de l'APL couvrant les orientations ESG poursuivies par le Comité de développement durable.
- Élaborer un plan pour la mise en place des services sur la Côte-Nord (opérationnel et budgétaire).
- Continuer à appuyer le gouvernement dans ses objectifs de promouvoir la santé mentale en milieu de travail, la diversité et l'inclusion.
- Poursuivre le déploiement du plan stratégique RH.



## DÉFINITIONS

Certaines procédures internes sont propres à l'Administration pour des fins opérationnelles et de statistiques. Pour fins de compréhension, il est important de définir certaines expressions contenues dans ce rapport.

**Voyage** : un voyage est défini comme étant un mouvement de navire de son point de départ jusqu'à sa destination, en excluant les déplacements.

**Mission** : une mission est générée à chaque transit dans une circonscription ou entre ses secteurs.

**Affectation** : une affectation est générée chaque fois qu'un pilote est assigné à une tâche donnée.



# États financiers



## Énoncé des responsabilités de la direction

La direction de l'Administration de pilotage des Laurentides est chargée d'assurer la préparation et l'image fidèle des états financiers, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et des autres renseignements contenus dans le rapport annuel. Cette responsabilité implique la sélection de principes comptables appropriés et l'exercice de jugement dans l'établissement d'estimations raisonnables. L'information financière fournie ailleurs dans le rapport annuel concorde avec l'information contenue dans les états financiers.

La direction maintient des livres comptables et des contrôles financiers et de gestion de même que des systèmes d'information et des pratiques de gestion conçus de manière à fournir une assurance raisonnable que l'information financière est exacte et fiable et qu'elle est fournie en temps opportun. Ces systèmes et pratiques fournissent une assurance raisonnable que les biens de la société sont contrôlés et protégés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente dans le but d'atteindre les objectifs de la société et que cette dernière fonctionne efficacement. Ces systèmes et pratiques sont également conçus pour fournir une assurance raisonnable que les opérations s'effectuent en conformité avec la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règlements s'y rapportant, notamment l'instruction donnée en vertu de l'article 89 ayant trait aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, et le règlement administratif et les politiques de l'Administration.

Le Conseil d'administration est composé d'administrateurs qui ne sont pas des employés de l'Administration. Le Conseil d'administration est chargé de s'assurer que la direction assume ses responsabilités en matière de rapports financiers et de contrôle interne. Le Comité d'audit surveille les systèmes de contrôle interne de la comptabilité et de l'administration. Le Comité rencontre la direction et les auditeurs pour déterminer si chaque partie remplit ses responsabilités et pour discuter de l'audit des états financiers. Les états financiers sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité d'audit.

L'auditeur externe, soit la vérificatrice générale du Canada, qui est nommé en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de *Loi sur le pilotage*, a effectué l'audit des états financiers conformément aux normes canadiennes d'audit. Dans son rapport, elle décrit la nature de l'audit et exprime son opinion sur les états financiers de l'Administration.



**Josée Leroux, CPA**

Première dirigeante par intérim

Montréal, Canada  
22 mars 2023



**Bruce Harvey, CPA**

Directeur exécutif par intérim, Finances et administration

Montréal, Canada  
22 mars 2023



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Administration de pilotage des Laurentides (l'« Administration »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2022, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 décembre 2022, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

#### *Fondement de l'opinion*

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'Administration conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### *Autres informations*

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers et notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

#### *Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux IFRS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Administration ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Administration.

#### *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers*

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Administration;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Administration à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

## Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de l'Administration de pilotage des Laurentides dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, le règlement administratif de l'Administration de pilotage des Laurentides ainsi que l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de l'Administration de pilotage des Laurentides dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

*Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées*

La direction est responsable de la conformité de l'Administration de pilotage des Laurentides aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de l'Administration de pilotage des Laurentides à ces autorisations spécifiées.

*Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées*

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Tina Swiderski, CPA auditrice  
Directrice principale

Montréal, Canada  
Le 22 mars 2023



## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

### État du résultat global pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en dollars canadiens)

#### Produits

Redevances de pilotage	94 248 203\$	86 432 521\$
Produits de bateaux-pilotes	13 691 662	12 355 889
Autres produits	236 916	125 167
	108 176 781	98 913 577

#### Charges

Honoraires de pilotage	84 646 511	79 307 037
Service de bateaux-pilotes – Impartition	9 291 181	8 476 319
Salaires et avantages du personnel – Transbordement	1 796 565	1 687 976
Coûts d'entretien et de fonctionnement des bateaux-pilotes et navettes	965 254	629 810
Salaires et avantages du personnel	6 591 690	5 969 302
Amortissement	1 659 591	2 105 502
Services professionnels et spéciaux	1 277 917	1 038 628
Loyers	333 552	360 341
Services publics, fournitures et approvisionnements	410 990	273 105
Transports, déplacements et frais d'accueil	114 443	52 720
Frais financiers	79 029	86 021
Communications	74 085	73 459
Entretien	114 444	124 384
Autres charges	195 110	84 113

#### Résultat global pour l'exercice

	626 419\$	(1 355 140)\$
--	-----------	---------------

### État des variations des capitaux propres pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en dollars canadiens)

Bénéfices non répartis au début de l'exercice	25 521 838\$	26 876 978\$
Résultat global de l'exercice	626 419	(1 355 140)
<b>Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice</b>	<b>26 148 257\$</b>	<b>25 521 838\$</b>

Les notes afférentes aux états financiers en font partie intégrante.

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

### État des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en dollars canadiens)

#### Activités opérationnelles

	2022	2021
Résultat global pour l'exercice	626 419 \$	(1 355 140) \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :		
Amortissement	1 659 591	2 105 502
Intérêt sur les obligations locatives	70 818	79 056
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	18 478	(40 007)
Perte sur cession d'actifs	75 770	337
Revenus d'intérêt	(160 381)	(50 934)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :		
Variation des créances et autres débiteurs	(2 281 027)	(322 264)
Variation des créditeurs et charges à payer	1 680 187	1 164 272
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 689 855	1 580 822

#### Activités d'investissement

Encaissement net de titres de placement	-\$	1 001 052 \$
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(7 262 604)	(75 950)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(219 538)	(442 114)
Intérêt reçus	160 381	50 934
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(7 321 761)	533 922

#### Activités de financement

Remboursement des obligations locatives	(241 276) \$	(232 304) \$
Intérêts payés sur les obligations locatives	(70 818)	(79 056)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(312 094)	(311 360)

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

Variation de l'exercice	(5 944 000) \$	1 803 384 \$
Solde au début de l'exercice	13 577 495	11 774 111
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>7 633 495 \$</b>	<b>13 577 495 \$</b>
Représenté par :		
Trésorerie	4 615 844 \$	10 610 186 \$
Équivalents de trésorerie	3 017 651 \$	2 967 309 \$

Les notes afférentes aux états financiers en font partie intégrante.



# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2022

## 1. Statut et activités

L'Administration de pilotage des Laurentides (« l'Administration »), constituée en 1972, au Canada, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, a pour mission de mettre sur pied, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et efficient dans certaines eaux canadiennes sises dans la province de Québec et certaines eaux limitrophes. La Loi prévoit que les redevances de pilotage doivent permettre le financement autonome des opérations de l'Administration et être équitables et raisonnables. En vertu de la *Loi maritime du Canada* sanctionnée le 11 juin 1998 et qui a pour effet de modifier la *Loi sur le pilotage*, l'Administration n'a plus recours aux crédits parlementaires.

L'Administration est une société d'État inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En juillet 2015, l'Administration a reçu une instruction (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements du Conseil du Trésor, conformément à ses obligations légales, et pour rendre compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son prochain Plan d'entreprise. L'Administration a rendu compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son Plan d'entreprise 2017-2021 et s'est conformée à l'instruction à partir de l'année 2016. L'Administration n'est pas mandataire de sa Majesté et elle est exemptée de l'impôt sur le revenu.

Le siège social de l'Administration est situé au 999, boulevard de Maisonneuve Ouest, à Montréal, Québec.

## 2. Base d'établissement

### Déclaration de conformité

Les états financiers ont été établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) émises par le Bureau international des normes comptables (IASB).

La publication des états financiers a été approuvée par le conseil d'administration en date du 22 mars 2023.

### Base d'évaluation

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf indication contraire.

### Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Ces états financiers sont présentés en dollars canadiens, soit la monnaie fonctionnelle de l'Administration.

### Utilisation d'estimations et recours au jugement

La préparation des états financiers exige que la direction ait recours à son jugement, qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur l'application des méthodes comptables ainsi que sur la valeur comptable des actifs, des passifs, des produits et des charges.

#### a. Estimations comptables importantes

Les estimations comptables importantes sont des estimations et hypothèses effectuées par la direction qui peuvent entraîner des ajustements matériels aux montants des actifs et passifs d'ici l'année suivante. La direction n'a pas effectué d'estimations comptables importantes dans la préparation de ces états financiers, à l'exception de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles.

## b. Jugements importants

Les jugements importants sur la valeur comptable de l'actif et du passif font appel à des estimations et des hypothèses faites par la direction et reposent sur l'expérience antérieure et divers autres facteurs qui sont jugés raisonnables dans les circonstances. L'élément qui fait l'objet de jugement est le traitement comptable lié à la détermination des composantes et de la méthode utilisée pour l'amortissement des immobilisations.

## 3. Adoption de nouvelles normes comptables

Aucune nouvelle norme n'a été mise en œuvre au cours de l'année par l'Administration.

## 4. Principales méthodes comptables

Les méthodes comptables énoncées ci-dessous ont été appliquées d'une manière uniforme aux périodes présentées dans les présents états financiers.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les sommes détenues par l'Administration dans le compte bancaire et les équivalents de trésorerie sont constitués de sommes déposés dans un compte d'épargne auprès d'une banque à charte canadienne.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles obtenues du gouvernement du Canada lors de la constitution de l'Administration furent comptabilisées à la valeur qui leur a alors été attribuée. Les immobilisations corporelles achetées par la suite par l'Administration sont comptabilisées au coût diminué du cumul de l'amortissement et du cumul des pertes de valeur. Le coût des immobilisations construites par l'Administration comprend les frais de conception et de gestion de projet, le coût des matériaux et les frais de chantier naval. Lorsque des montants sont présentés au titre

des travaux en cours, ceux-ci sont virés à la catégorie d'immobilisations appropriée lorsque les travaux sont achevés et sont ensuite amortis.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé sur le montant amortissable, soit le coût de l'actif diminué de sa valeur résiduelle, selon le mode linéaire, à des taux établis selon la durée d'utilité estimative des biens, sauf pour les améliorations locatives reliées à la location d'immeubles qui sont amorties sur le moindre de la durée du bail ou la durée d'utilité estimée. Lorsque des parties significatives d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes des immobilisations corporelles.

Les durées d'utilité prévues pour chacune des principales catégories d'immobilisations corporelles pour le calcul de l'amortissement sont les suivantes :

<b>Bâtiments et améliorations locatives</b>	10 à 30 ans
<b>Bateaux-pilotes et navette</b>	
Coque et design	10 à 20 ans
Mécanique	3 à 20 ans
Électrique	15 ans
Équipement	5 à 10 ans
Remorque	5 à 10 ans
<b>Mobilier et agencements</b>	5 à 10 ans
<b>Matériel de communication</b>	5 à 10 ans
<b>Matériel informatique</b>	3 à 10 ans
<b>Installations d'embarquement</b>	10 à 25 ans
<b>Quais</b>	
Pieux et ancrages	30 ans
Palplanche	30 ans
Acier de contreventement	40 ans
Béton et pierre	40 ans
Défenses	25 ans
Bollards	40 ans
Système mécanique et passerelle	20 ans
Structure fixe	15 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont réexaminés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement au besoin.

Les profits ou les pertes résultant de la sortie d'une immobilisation corporelle sont déterminés par la comparaison du produit de la sortie avec la valeur comptable de l'immobilisation corporelle, et sont comptabilisés au résultat global pour l'exercice sur la base du montant net. Les montants présentés au titre des travaux en cours sont transférés à la catégorie d'immobilisations appropriée lorsque les travaux sont achevés et sont ensuite amortis.

## Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul de l'amortissement et du cumul des pertes de valeur et sont constituées d'un droit d'utilisation d'une rampe de lancement aux Escoumins servant à l'exploitation de ses bateaux-pilotes, de logiciels et de contributions à l'acquisition d'unités portables faites à des corporations de pilotes. L'amortissement des immobilisations incorporelles est calculé d'après le mode linéaire, avec des durées de vie estimative variant de 3 à 15 ans. Le mode d'amortissement, la durée d'utilité et la valeur résiduelle des immobilisations incorporelles sont réexaminés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement au besoin. Le coût des immobilisations construites par l'Administration comprend les frais de conception et de gestion de projet. Les montants présentés au titre des travaux en cours sont virés à la catégorie d'immobilisations appropriée lorsque les travaux sont achevés et sont ensuite amortis.

## Dépréciation d'actifs non financiers

L'Administration passe en revue la valeur comptable de ses actifs non financiers, soit les immobilisations corporelles et incorporelles, à chaque fin d'exercice afin de déterminer s'il existe une indication de dépréciation. Si une indication existe, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Pour les besoins des tests de dépréciation, les actifs qui ne peuvent être soumis à un test de dépréciation individuel sont regroupés pour former le plus petit groupe d'actifs qui génère, par son

utilisation continue, des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs (« unité génératrice de trésorerie » ou « UGT »). La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de vente. Aux fins de l'évaluation de la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont comptabilisés à leur valeur actualisée par application d'un taux d'actualisation qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable estimée. Les pertes de valeur sont comptabilisées au résultat global. Les pertes de valeur comptabilisées au cours de périodes antérieures sont évaluées à chaque fin d'exercice afin de déterminer s'il existe des indications qui confirment que la perte a diminué ou bien qu'elle n'existe plus. Une perte de valeur est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations ayant servi à déterminer la valeur recouvrable. Une perte de valeur n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, après amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

## Avantages du personnel

### Avantages du personnel à court terme et long terme

Les employés ont droit à des congés rémunérés prévus dans leurs conventions collectives ou conditions d'emploi. Il s'agit de jours de congé de maladie, qui s'accumulent mais qui ne s'acquiescent pas, permettant à l'employé d'être rémunéré pendant son absence en reconnaissance de services rendus antérieurement ainsi que des congés spéciaux. À mesure que les employés rendent des services, la valeur des congés rémunérés correspondant à ces services est constatée à titre de passif et de charge. La direction utilise des hypothèses et ses meilleures estimations telles que le taux d'actualisation, l'âge à la retraite, le taux d'utilisation des jours excédentaires aux congés octroyés annuellement

pour les congés de maladie, le taux d'utilisation des congés spéciaux, la probabilité de départ et le taux de révision salariale pour calculer la valeur actualisée de l'obligation au titre des congés de maladie et congés spéciaux. Ces hypothèses sont révisées annuellement. Les obligations sont présentées dans le poste créditeurs et charges à payer pour la portion à court terme et dans le poste avantages du personnel pour la portion à long terme à l'état de la situation financière.

### Régime de retraite

Tous les employés de l'Administration sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique (le Régime). Il s'agit d'un régime contributif établi par la loi dont le gouvernement du Canada est le promoteur. Les employés et l'Administration doivent verser des cotisations au Régime pour financer le coût des services rendus au cours de l'exercice. Aux termes des textes de loi en vigueur, l'Administration n'a pas une obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires pour financer le coût des services passés ou un déficit de capitalisation. Par conséquent, les cotisations sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les employés rendent les services et elles représentent l'obligation totale de l'Administration au titre des prestations de retraite. L'Administration n'est pas tenue par la loi de combler les déficits actuariels du Régime.

### Constataion des produits

Les produits de l'Administration proviennent principalement des redevances de pilotage et de l'exploitation des bateaux-pilotes. Ces produits sont comptabilisés à un moment précis, soit lorsque l'Administration a rempli son mandat de pilotage ou fourni le service de bateau-pilote, et en fonction d'un prix connu. En contrepartie, l'Administration comptabilise une créance puisque la contrepartie est exigible dès que le service est rendu.

### Instruments financiers

À l'exception des créances qui sont évaluées au prix de transaction selon IFRS 15, l'évaluation initiale des instruments financiers est effectuée à la juste valeur pour tous les instruments financiers et l'évaluation ultérieure dépend de leur classement :

Le classement des actifs financiers dépend à la fois :

- a. Du modèle économique que suit l'entité pour la gestion des actifs financiers;
- b. Des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier.

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti s'ils répondent aux conditions suivantes :

- c. Ils sont détenus selon un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs financiers afin de percevoir les flux de trésorerie contractuels;
- d. Les conditions contractuelles des actifs financiers donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué des pertes de valeur.

La trésorerie et équivalents de trésorerie de l'Administration, de même que les créances autres que les frais payés d'avance, font partie de cette catégorie d'instruments financiers.

Après leur comptabilisation initiale, les passifs financiers sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, sauf pour les instruments financiers dérivés et les passifs financiers désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net. Tous les passifs financiers de l'Administration, soient les créanciers, sont évalués au coût amorti après leur comptabilisation initiale.

## Contrats de location

L'Administration a comptabilisé un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative relativement à un contrat de location à la date à laquelle l'actif sous-jacent est disponible pour utilisation par l'Administration (ci-après « date de début »).

L'actif au titre du droit d'utilisation est présenté à la ligne Immobilisations corporelles à l'État de la situation financière. L'actif est initialement évalué au coût, qui comprend le montant initial de l'obligation locative ajusté pour les paiements de loyers effectués à ou avant la date de début, plus les coûts directs initiaux engagés et une estimation de tous coûts de démantèlement et d'enlèvement de l'actif sous-jacent, moins tout avantage incitatif à la location reçu.

L'actif au titre du droit d'utilisation est amorti sur la plus courte de durée de vie utile de l'actif sous-jacent et la durée du contrat de location sur une base linéaire. De plus, le coût d'un actif au titre du droit d'utilisation est diminué du cumul des pertes de valeur et, le cas échéant, est ajusté pour tenir compte des réévaluations de l'obligation locative afférente.

L'obligation locative est initialement évaluée à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés à la date de début, calculée à l'aide du taux d'intérêt implicite du contrat de location ou, si ce taux ne peut être déterminé facilement, du taux d'emprunt marginal de l'Administration. Présentement, l'Administration utilise son taux d'emprunt marginal comme taux d'actualisation.

L'Administration a choisi de ne pas comptabiliser distinctement les composantes non locatives pour les baux d'espace de bureaux (bâtiments). Ainsi, les paiements de loyers et l'obligation locative incluent les paiements relatifs aux composantes locatives et non locatives.

La charge d'intérêt relative aux obligations locatives est comptabilisée en charge au résultat global selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les paiements de loyers relatifs aux contrats de location ayant une durée de location de 12 mois ou moins et aux contrats de location dont l'actif sous-jacent est de faible valeur sont comptabilisés à titre de charge au résultat global selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location. Les actifs de faible valeur comprennent des équipements informatiques et petites pièces de mobilier de bureau.

## 5. Créances et autres débiteurs

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créances	11 976 816 \$	11 316 904 \$
Frais payés d'avance	2 006 808	322 678
Autres débiteurs	1 328 973	1 391 988
	15 312 597 \$	13 031 570 \$

## 6. Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtiments et améliorations locatives	Bateaux-pilotes et navette	Mobilier et agencements
<b>Coût</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	3 300\$	3 260 972\$	8 825 911\$	367 145\$
Acquisitions	–	–	–	–
Cessions	–	–	–	(19 060)
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>3 300\$</b>	<b>3 260 972\$</b>	<b>8 825 911\$</b>	<b>348 085\$</b>
Acquisitions	–\$	–\$	90 746\$	4 560\$
Cessions	–	(252 915)	–	–
Transfert travaux en cours	–	–	–	–
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>3 300\$</b>	<b>3 008 057\$</b>	<b>8 916 657\$</b>	<b>352 645\$</b>
<b>Amortissement et pertes de valeur</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	–\$	766 665\$	3 213 816\$	203 112\$
Amortissement pour l'exercice	–	289 167	360 942	26 071
Cessions	–	–	–	(18 757)
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>–\$</b>	<b>1 055 832\$</b>	<b>3 574 758\$</b>	<b>210 426\$</b>
Amortissement pour l'exercice	–\$	288 032\$	370 968\$	26 311\$
Cessions	–	(252 915)	–	–
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>–\$</b>	<b>1 090 949\$</b>	<b>3 945 726\$</b>	<b>236 737\$</b>
<b>Valeurs comptables</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	3 300\$	2 494 307\$	5 612 095\$	164 033\$
Au 31 décembre 2021	3 300\$	2 205 140\$	5 251 153\$	137 659\$
Au 31 décembre 2022	3 300\$	1 917 108\$	4 970 931\$	115 908\$

Voir la note 10 pour plus d'information sur les actifs au titre du droit d'utilisation inclus dans les immobilisations corporelles.

Matériel de communication	Matériel informatique	Installations d'embarquement	Quais	Travaux en cours	Total
201 299\$	3 255 220\$	81 845\$	9 793 484\$	–\$	25 789 176\$
3 620	12 788	–	–	59 542	75 950
(29 977)	(491 199)	–	–	–	(540 236)
<b>174 942\$</b>	<b>2 776 809\$</b>	<b>81 845\$</b>	<b>9 793 484\$</b>	<b>59 542\$</b>	<b>25 324 890\$</b>
–\$	48 209\$	67 750\$	4 350 806\$	2 700 533\$	7 262 604\$
–	–	–	(612 807)	–	(865 722)
–	–	–	59 542	(59 542)	–
<b>174 942\$</b>	<b>2 825 018\$</b>	<b>149 595\$</b>	<b>13 591 025\$</b>	<b>2 700 533\$</b>	<b>31 721 772\$</b>
93 852\$	2 019 573\$	37 036\$	3 291 556\$	–\$	9 625 610\$
32 663	563 979	3 374	340 464	–	1 616 660
(29 977)	(491 174)	–	–	–	(539 908)
<b>96 538\$</b>	<b>2 092 378\$</b>	<b>40 410\$</b>	<b>3 632 020\$</b>	<b>–\$</b>	<b>10 702 362\$</b>
26 942\$	188 529\$	4 132\$	347 862\$	–\$	1 252 776\$
–	–	–	(537 037)	–	(789 952)
<b>123 480\$</b>	<b>2 280 907\$</b>	<b>44 542\$</b>	<b>3 442 845\$</b>	<b>–\$</b>	<b>11 165 186\$</b>
107 447\$	1 235 647\$	44 809\$	6 501 928\$	–\$	16 163 566\$
78 404\$	684 431\$	41 435\$	6 161 464\$	59 542\$	14 622 528\$
51 462\$	544 111\$	105 053\$	10 148 180\$	2 700 533\$	20 556 586\$

## 7. Immobilisations incorporelles

	Droit d'utilisation d'une rampe de lancement de bateaux	Logiciels	Participation financière PPU
<b>Coût</b>			
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	200 000\$	1 221 914\$	435 773\$
Acquisitions	–	246 339	–
Cessions	–	(14 136)	–
Transfert travaux en cours	–	888 717	–
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>200 000\$</b>	<b>2 342 834\$</b>	<b>435 773\$</b>
Acquisitions	–\$	194 303\$	25 235\$
Transfert travaux en cours	–	195 775	–
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>200 000\$</b>	<b>2 732 912\$</b>	<b>461 008\$</b>
<b>Amortissement et pertes de valeur</b>			
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	136 755\$	683 572\$	107 566\$
Amortissement pour l'exercice	13 324	366 215	109 303
Cessions	–	(14 127)	–
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>150 079\$</b>	<b>1 035 660\$</b>	<b>216 869\$</b>
Amortissement pour l'exercice	13 324\$	273 900\$	119 591\$
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>163 403\$</b>	<b>1 309 560\$</b>	<b>336 460\$</b>
<b>Valeurs comptables</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	63 245\$	538 342\$	328 207\$
Au 31 décembre 2021	49 921\$	1 307 174\$	218 904\$
Au 31 décembre 2022	36 597\$	1 423 352\$	124 548\$

Travaux en cours	Total
888 717\$	2 746 404\$
195 775	442 114
–	(14 136)
(888 717)	–
195 775\$	3 174 382\$
–\$	219 538\$
(195 775)	–
–\$	<b>3 393 920\$</b>
–\$	927 893\$
–	488 842
–	(14 127)
–\$	1 402 608\$
–\$	406 815\$
–\$	<b>1 809 423\$</b>
888 717\$	1 818 511\$
195 775\$	1 771 774\$
–\$	1 584 497\$

## 8. Facilité de crédit

L'Administration possède une facilité de crédit sous la forme d'un découvert bancaire, autorisé à la hauteur maximale de 1 500 000 \$ en 2022 (1 500 000 \$ en 2021), portant intérêt au taux de base annuel de la banque. Ce découvert bancaire est disponible au besoin et renouvelable annuellement. Il est garanti par une hypothèque mobilière de premier rang au montant de 3 000 000 \$ (3 000 000 \$ en 2021) sur les créances. Au 31 décembre 2022, l'Administration n'utilisait pas ce découvert (nil en 2021).

## 9. Créditeurs et charges à payer

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créditeurs	16 676 948\$	14 997 309\$
Avantages du personnel	50 388	49 840
	<b>16 727 336\$</b>	<b>15 047 149\$</b>

## 10. Contrats de location

Un contrat de location d'espaces de bureaux est comptabilisé en tant qu'actif au titre du droit d'utilisation et en tant qu'obligation locative (deux contrats en 2021).

### Actifs au titre de droit d'utilisation (inclus à même les immobilisations corporelles)

	Bâtiments et améliorations locatives
<b>Coût au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>2 243 029 \$</b>
Ajout	—
Cession	(252 915)
<b>Coût au 31 décembre 2022</b>	<b>1 990 114 \$</b>
<b>Amortissement cumulé au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>(676 692) \$</b>
Ajout	(224 167)
Cession	252 915
<b>Amortissement cumulé au 31 décembre 2022</b>	<b>(647 944) \$</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2022</b>	<b>1 342 170 \$</b>

### Obligations locatives

<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>2 051 508 \$</b>
Intérêts sur l'obligation locative	70 818
Paiements de loyers	(312 094)
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>1 810 232 \$</b>
Portion courante	180 013 \$
Portion non courante	1 630 219 \$

Les paiements contractuels non actualisés à effectuer au titre des obligations locatives se présentent comme suit :

	31 décembre 2022
Moins de 1 an	243 367 \$
Entre 1 et 5 ans	1 007 021
Plus de 5 ans	853 255
<b>Total</b>	<b>2 103 643 \$</b>

Les paiements contractuels futurs en lien avec les paiements de loyers variables se présentent comme suit :

	31 décembre 2022
Moins de 1 an	358 937 \$
Entre 1 et 5 ans	1 508 984
Plus de 5 ans	1 317 959
<b>Total</b>	<b>3 185 880 \$</b>

Voir la note 15 pour plus d'information sur la gestion du risque de liquidité.

### Autres montants comptabilisés en résultat global

Charge d'intérêts sur les obligations locatives	70 818 \$
Charge comptabilisée relativement aux paiements de loyers variables non pris en compte dans les obligations locatives	303 300 \$

### Contrat de location d'espaces à bureaux

Le contrat de location a une durée initiale de 17 ans et contient un large éventail de conditions différentes.

## Paiements de loyers variables

Le contrat de location d'espace de bureaux prévoit des paiements de loyers additionnels pour le remboursement d'une quote-part des paiements faits par le bailleur relativement à l'impôt foncier, aux coûts d'assurance ainsi qu'aux frais d'exploitation, tels que des coûts d'énergie, d'entretien, d'administration et de sécurité; ces montants varient en fonction de l'utilisation et l'usure des espaces de bureaux. Les montants définitifs des paiements sont déterminés chaque année.

## Options de renouvellement

Le contrat de location d'espaces de bureaux est assorti d'une option de renouvellement exerçable au gré de l'Administration seulement. Cette option est utilisée en vue de maximiser la flexibilité opérationnelle des activités de l'Administration. Cette option n'est pas prise en compte dans l'évaluation des obligations locatives, car l'Administration n'a pas la certitude raisonnable de l'exercer. La pratique de l'Administration est de s'assurer que les espaces répondent à ses besoins, lesquels évoluent dans le temps.

## 11. Réglementation des redevances de pilotage

L'Administration doit, avec l'approbation de son conseil d'administration, établir des redevances de pilotage qui doivent lui être payés à l'encontre des services fournis. Une fois l'approbation obtenue, l'Administration doit publier un avis d'établissement ou de révision des redevances de pilotage et ce, en conformité avec une méthodologie s'appuyant sur les principes dictés par la *Loi sur le pilotage*. Tel qu'indiqué dans ledit avis, ainsi que dans la documentation afférente également disponible (Détails et principes concernant la révision des redevances de pilotage), toute personne peut, au plus tard à la date prévue à l'avis, présenter à l'Administration, par écrit, des observations à l'égard de la proposition. La date prévue à l'avis doit suivre d'au moins 30 jours la date de publication de l'avis. Toute

personne présentant des observations écrites doit inclure un résumé desdites observations, lequel sera examiné et pourra être rendu public par l'Administration. En outre, toute personne présentant des observations écrites dans les délais prévus à l'avis pourra déposer auprès de l'Office des transports du Canada un avis d'opposition au sujet de la proposition.

Suivant la fin du délai de 30 jours destinés à l'acheminement des observations écrites, le cas échéant, une annonce d'établissement des redevances de pilotage est publiée et les nouvelles redevances peuvent ainsi prendre effet, au terme du délai prévu par la Loi, soit 60 jours.

Tel que défini par la Loi, les redevances de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des opérations de l'Administration. Ainsi, les tarifs exigés visent la création d'une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.

## 12. Engagements

Au 31 décembre 2022, l'Administration avait conclu des ententes pour des dépenses connexes aux services de pilotage et pour des immobilisations. Les montants estimatifs à payer sont :

2023	3 455 844 \$
2024	612 558
2025	513 462
2026	296 564
2027 et plus	347 302
	<b>5 225 730 \$</b>

Au 31 décembre 2021, l'Administration avait conclu des ententes pour des dépenses connexes aux services de pilotage et pour des immobilisations pour un montant de 7 986 810 \$.

### 13. Gestion du capital

La structure de capital de l'Administration consiste en ses bénéfices non répartis et est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Administration ne peut modifier sa structure de capital ni exécuter d'instruments de dette sans avoir obtenu l'approbation du gouvernement fédéral.

L'Administration gère son capital de façon prudente en gérant ses produits, ses charges, ses actifs, et ses opérations générales de nature financière en s'assurant qu'elle réalise ses objectifs de façon efficace et en conformité avec les différentes lois qui la gouvernent. En 2022 l'Administration n'a apporté aucun changement à sa façon de gérer son capital.

Tel que stipulé dans la *Loi sur le pilotage*, l'Administration doit assurer le financement autonome de ses opérations et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires. Au 31 décembre 2022, les bénéfices non répartis s'élevaient à 26 148 257 \$ (25 521 838 \$ en 2021) et le fonds de roulement était de 6 038 743 \$ (11 320 638 \$ au 31 décembre 2021).

### 14. Parties liées

L'Administration est liée en termes de propriété commune à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement fédéral. L'Administration s'engage dans des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non-liées. Ces opérations sont négligeables et n'ont pas d'effet important sur les états financiers.

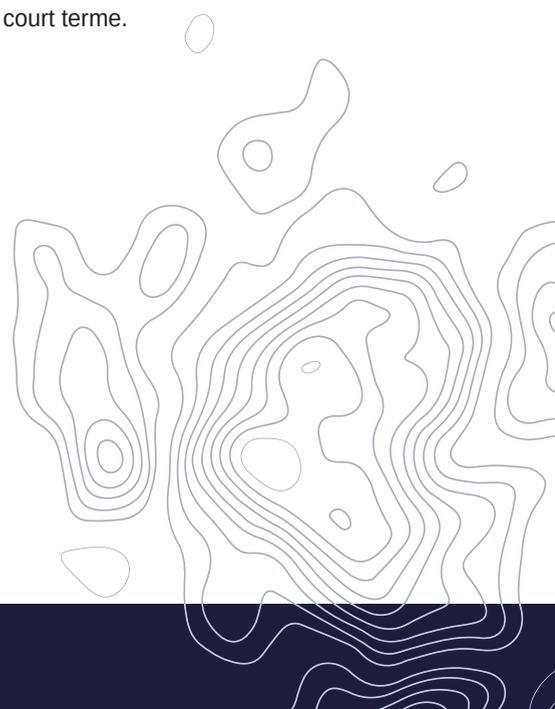
Les seules autres transactions avec des parties liées engagées par l'Administration sont celles conclues avec les principaux dirigeants, incluant les membres du conseil d'administration. Leur rémunération se compose comme suit au 31 décembre :

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Rémunération et autres avantages à court terme	1 753 001 \$	968 467 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	157 158	105 055
	1 910 159 \$	1 073 522 \$

### 15. Instruments financiers

#### Juste valeur

Les actifs et les passifs financiers sont la trésorerie et équivalents de trésorerie et les créances autres que les frais payés d'avances, ainsi que les créditeurs. La valeur comptable de chacun de ces postes correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur par leur échéance qui est à court terme.



Les justes valeurs des instruments financiers sont classées selon une hiérarchie qui reflète l'importance des données utilisées pour effectuer les évaluations. La hiérarchie qui s'applique dans le cadre de la détermination de la juste valeur exige l'utilisation de données observables sur le marché chaque fois que de telles données existent. Un instrument financier pour lequel une donnée importante non observable a été prise en compte dans l'évaluation de la juste valeur est classé au niveau le plus bas de la hiérarchie. La hiérarchie des évaluations à la juste valeur se compose des niveaux suivants :

**Niveau 1** : La juste valeur est fondée sur les cours du marché (non ajustés) sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques, auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation.

**Niveau 2** : La juste valeur repose sur des techniques d'évaluation fondées sur des données d'entrée concernant l'actif ou le passif, autres que les cours du marché inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

**Niveau 3** : La juste valeur repose sur des techniques d'évaluation fondées sur une part importante de données non observables sur le marché.

Au 31 décembre 2022 et 2021, la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur en fonction du niveau 1 tandis que les créances autres que les frais payés d'avances et les créditeurs sont évalués selon le niveau 2.

## Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que l'Administration subisse une perte financière si un client ou une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il découle principalement des créances de l'Administration.

Les créances de l'Administration ne posent pas de risque de crédit important, car la *Loi sur le pilotage* stipule que le propriétaire, le capitaine et l'agent d'un navire sont solidairement responsables du paiement des redevances de pilotage, et prévoit un mécanisme interdisant à l'agent des douanes de donner congé à un navire si les redevances de pilotage sont impayées. Au 31 décembre 2022, aucune créance n'est en souffrance (nil en 2021). Le risque de crédit maximal associé aux créances est de 11 976 816 \$ (11 316 904 \$ au 31 décembre 2021). Il n'y a pas de concentration des créances.

L'Administration fait uniquement affaire avec des banques à charte canadiennes et des institutions financières reconnues dont la cote de crédit est de qualité supérieure. Le risque de crédit maximal associé à la trésorerie et équivalents de trésorerie est de 7 633 495 \$ (13 577 495 au 31 décembre 2021).

## Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

L'Administration peut être exposée au risque de taux d'intérêt en raison de l'utilisation de sa facilité de crédit d'exploitation puisque celle-ci porte intérêt. Au 31 décembre 2022, cette facilité n'était pas utilisée (nil en 2021).

## Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Administration ne puisse s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. L'Administration doit assurer le financement autonome de ses opérations et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires et dépend donc des sources de financement et des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation pour combler ses besoins en financement. L'Administration gère ce risque de liquidité en surveillant constamment ses flux de trésorerie réels et projetés. De plus, tel que présenté à la note 8, l'Administration dispose d'une facilité de crédit disponible au besoin et renouvelable annuellement. Les créditeurs et charges à payer sont dus à l'intérieur d'une période de trois mois.

L'exposition au risque de l'Administration, ses objectifs, politiques et processus de gestion et d'évaluation de ce risque n'ont pas changé de manière notable par rapport à l'exercice précédent.

## 16. Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. La direction estime que le règlement final de ces réclamations ne devrait pas avoir d'effet important sur les états financiers.





## Administration de pilotage des Laurentides

### Siège social

999, de Maisonneuve O, bureau 1410  
Montréal QC H3A 3L4  
Téléphone : 514 283-6320  
Télécopieur : 514 496-2409

### Station de pilotage des Escoumins

40, rue des Pilotes  
Les Escoumins QC G0T 1K0  
Téléphone : 418 233-2995  
Télécopieur : 418 233-3479

[pilotagestlaurent.gc.ca](http://pilotagestlaurent.gc.ca)



Crédits photo : Jessy Bedard, Jean-Maxime Chenard,  
Yves Demers, Annie Garofano, Louis Rhéaume, APL

Canada