Administration de pilotage des Laurentides
Laurentian Pilotage Authority

Canada

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Sommaire du plan d'entreprise 2021-2025
Budget d'exploitation 2021 | Budget d'investissement 2021

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif		3
1.	Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides	5
2.	Environnement opérationnel	8
3.	Principaux enjeux, objectifs et indicateurs	25
4.	Gestion des risques et rendement	37
5.	Aperçu financier	39
6.	Lettre de mandat ou orientation du ministère	47
7.	Engagement du Premier dirigeant	50
8.	Structure de gouvernance de l'Administration	51
9.	Objectifs et indicateurs de rendement	54
10.	Attestation de la dirigeante principale des finances	60
11.	Informations financières	61
12.	États financiers prévisionnels 2021-2025	63
13.	Budget d'investissement	67
14.	Réserve de trésorerie et plan d'emprunt	68
15.	Déclarations générales	72
Annexe 1 - Organigramme		75
Annexe 2 – Risques de l'entreprise		76
Annexe 3 – Priorités pangouvernementales		77
Annexe 4 – Conformité aux exigences législatives et stratégiques		79
Annexe 5 – Impacts de la pandémie COVID-19		82

SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'Administration de pilotage des Laurentides (« l'Administration » ou « l'APL ») a complété, en 2018 et 2019, deux années records en termes de revenus et quant au nombre d'affections effectuées, alors que le Canada vivait, fin 2019, sa plus longue période de croissance. Or, comme toutes les entreprises mondiales, l'Administration a dû faire face en 2020 à la crise sanitaire liée à la COVID-19. Bien que financièrement affectée par ces événements, l'APL devrait être en mesure de passer à travers cette crise sans trop de remous. Effectivement, parmi les secteurs économiques les plus touchés, notamment l'industrie touristique, le secteur de la restauration, le domaine des arts et celui de la construction, aucun ne représente un vecteur prédominant au niveau du nombre d'affectations pour la région desservie par l'Administration. De plus, la saine gestion financière mise en place depuis de nombreuses années a permis à l'organisation de se bâtir une santé financière solide lui permettant de vivre ces moments plus difficiles sans trop de heurts. Cette crise amènera quand même l'organisation à revoir ses méthodes de travail ainsi que d'obliger le report de certains projets, mais somme toute, l'organisation devrait bien s'en sortir.

Malgré les effets de la crise, l'Administration maintiendra le cap au niveau de la réalisation de sa vision, qui est de devenir un chef de file mondial en termes de pilotage maritime. Pour y parvenir, l'APL misera sur l'amélioration continue, la force collaborative de l'équipe multidisciplinaire en place et l'optimisation des services par la voie des nouvelles technologies. Elle tentera aussi d'accroître son rayonnement au sein de l'industrie, mais également auprès de la population canadienne. De plus, les modifications apportées à la *Loi sur le pilotage* (« la Loi ») permettront à l'APL de non seulement consolider son leadership, mais également de mettre en place certaines initiatives stratégiques visant la sécurité, l'efficacité et l'efficience du transport maritime sur son territoire, en plus de diversifier son offre de service tout en protégeant le public et l'environnement.

Les principales initiatives clés qui permettront d'atteindre les objectifs détaillés dans le plan 2021-2025 comprennent la mise en œuvre des nouvelles dispositions prévues par la Loi, la promulgation du projet réglementaire national, le renouvellement des contrats de services avec les corporations de pilotes selon les nouveaux principes établis par la Loi, le déploiement de son plan d'action concernant le simulateur de navigation, l'arrivée d'un service de pilotage optimisé, tout en assurant la sécurité de la navigation dans l'ensemble de ses eaux territoriales incluant le golfe du Saint-Laurent et par d'autres projets d'amélioration présentés dans ce présent plan d'entreprise.

Il va sans dire que la réalisation de ces objectifs stratégiques et opérationnels ne peut se concrétiser sans avoir une bonne santé financière. L'Administration continuera donc de veiller à conserver une saine gestion financière de ses opérations et pour y parvenir, il sera important de trouver le juste équilibre entre le contrôle des coûts, l'obtention de marges adéquates et atténuer

les risques financiers. Concernant les dépenses plus importantes, il sera nécessaire de réaliser des investissements judicieux, notamment en ce qui concerne le renouvellement des actifs et l'acquisition de nouvelles technologies. Une telle approche a permis dans le passé à l'APL de remplir son mandat, de faire des investissements et de conserver un bilan favorable, tout en maintenant sa tarification à un niveau raisonnable et acceptable et c'est également ce qu'elle vise pour le futur.

À ce niveau, afin de permettre à l'Administration de palier à ses obligations et de conserver des liquidités suffisantes pour lui permettre de financer le renouvellement et le maintien de ses actifs, d'investir pour atteindre ses objectifs stratégiques et de lui permettre la réalisation de ses projets en lien avec son mandat, une hausse des redevances de 2% a été mise en place en avril 2020. Malgré tout, l'APL réalisera une perte pour 2020 et les prévisions sont plutôt incertaines en ce qui a trait à une reprise économique à court terme. Par conséquent, pour 2021, l'Administration prévoit effectuer une hausse des redevances de 3%. L'Administration effectue actuellement les études afin de réviser le programme de redevances dans le but de s'assurer que le programme actuel continue de servir l'intérêt public en termes d'atténuation des risques financiers et d'assurer l'autonomie financière de l'Administration tout en maintenant les coûts pour l'industrie à un niveau raisonnable.

Finalement, les prévisions financières présentées dans ce plan d'entreprise sont le résultat des projections effectuées en considérant les priorités et les enjeux clés, ainsi que les contraintes et les opportunités qui les sous-tendent. Ces prévisions demeurent assujetties à des fluctuations provenant d'un environnement économique sous tension, alors que la crise sanitaire liée à la COVID-19 demeure actuelle et continue d'être un enjeu important pesant lourd sur l'économie mondiale et sur les commerçants d'ici. L'Administration demeure toutefois confiante de pouvoir poursuivre sa lancée et de pouvoir trouver, à l'aide de ses partenaires, de nouvelles avenues pour poursuivre le développement de l'organisation la poussant vers sa vision de devenir une référence mondiale.

1. APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

1.1 Mandat

Porte d'entrée au niveau des services de pilotage maritime sur son territoire, l'Administration de pilotage des Laurentides est responsable de tous les aspects reliés à la prestation de services de pilotage, ce qui en fait une organisation offrant un service clé en main. Le mandat législatif encadrant les activités de l'Administration repose sur les principes et objectifs suivants :

- Une prestation de services de pilotage favorisant la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime qui y contribue; elle vise également la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement;
- Une prestation de services de pilotage qui est efficace et efficiente;
- Une utilisation efficace des outils de gestion du risque et qui prend en compte l'évolution des technologies;
- L'établissement d'un taux de redevances de pilotage qui 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.

1.2 Énoncé de vision

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

1.3 Énoncé de mission

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

des biens et de l'environnement, elle s'appuie sur une gestion efficace des risques ainsi que sur une technologie de pointe.

1.4 Principales activités

Dans le but de satisfaire aux exigences de son mandat, l'APL a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire, soit : le Port de Montréal (#1.1), les eaux navigables entre Montréal et Québec (#1), et les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay (#2). La distance couverte par ces circonscriptions est de 265 miles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, et de 70 miles nautiques pour la rivière Saguenay.

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

Navires assujettis au pilotage

Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères établis par voie réglementaire. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans les circonscriptions no 1 ou 1.1, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 70 mètres et dont la

jauge brute est de plus de 2 400 tonneaux. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans la circonscription no 2, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 80 mètres et une jauge brute de plus de 3 300 tonneaux. Finalement, pour les navires non immatriculés au Canada, tous ceux dont la longueur est de plus de 35 mètres sont assujettis au pilotage, quelle que soit la circonscription.

Offre de services

Les services de pilotage offerts dans chacune des trois circonscriptions sont assurés par l'APL par l'entremise de pilotes regroupés en deux corporations, la Corporation des pilotes du St-Laurent central (CPSLC) et la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL), en fonction de contrats de services distincts, négociés entre l'Administration et chacune de ces corporations. Il y a actuellement près de 200 pilotes et apprentis-pilotes couvrant les eaux de pilotage obligatoire desservies par l'APL.

Les pilotes sont affectés à bord des navires par le centre d'affectation de l'APL qui opère en continu, 24 heures par jour, tout au long de l'année et qui dessert toutes les circonscriptions. L'Administration gère et opère le centre d'affectation à même son siège social de Montréal, où se retrouvent également le service de la sécurité et de l'efficacité maritimes ainsi que les services financiers et administratifs.

La supervision et l'encadrement des services de pilotage sont la responsabilité de la direction Sécurité et efficacité maritimes de l'APL. Cette direction est aussi responsable de l'émission de politiques et procédures touchant la sécurité des services de pilotage et la navigation, les examens des incidents et accidents maritimes impliquant un pilote, le développement des pratiques exemplaires en pilotage, l'approbation du programme de formation et d'évaluation périodique des compétences des pilotes, ainsi que le recrutement des apprentis pilotes.

Enfin, l'APL utilise cinq stations de transbordement pour ses pilotes brevetés. Ces stations de transbordement servent à amener le pilote de la terre au navire, et vice-versa. Les stations de Québec, Trois-Rivières, Sorel et Montréal sont détenues et gérées par le Groupe Océan, par l'entremise de contrats de service signés avec l'Administration. La cinquième station, située aux Escoumins, est détenue et opérée par l'APL. Les opérations de transbordement sont assurées par deux bateaux-pilotes, également propriétés de l'Administration.

2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Contrairement à d'autres industries où les entreprises ont le pouvoir d'attirer davantage de clientèle et d'ajuster leurs dépenses en conséquence, l'APL doit offrir un service à tous les navires assujettis au pilotage obligatoire circulant à l'intérieur de son territoire. L'APL n'a aucune discrétion sur le nombre de navires qui aura besoin de ses services. Le trafic est influencé par différents facteurs tels la vigueur de l'économie, les traités commerciaux, le prix des ressources naturelles, la concurrence avec les autres modes de transports, etc. Par ailleurs, l'Administration ne peut établir unilatéralement les redevances facturées à ses clients et les honoraires payés aux corporations de pilotes, ces deux variables devant suivre une procédure établie dans la *Loi sur le pilotage* qui pourrait amener les intervenants à les contester. À cet effet, les contrats de service avec les corporations de pilotes sont assujettis à l'arbitrage de sélection d'offre finale si les parties n'arrivent pas à une entente. Concernant les redevances proposées par l'Administration, elles doivent maintenant être établies par résolution du Conseil d'administration dans le respect d'une méthodologie dont les principes la soutenant sont dictés par la Loi. Ainsi, dans le cas où l'Administration établit ou révise ses redevances de pilotage, il peut y avoir contestation devant l'Office de transports du Canada, mais que pour le non-respect de la méthodologie ou les exigences de la Loi. C'est dans cet environnement où l'Administration n'exerce qu'un contrôle limité sur de nombreux facteurs pouvant avoir un impact important sur ses opérations que celle-ci doit établir ses budgets. Par ailleurs, les finances de l'organisation doivent lui permettre de continuer d'offrir un service de qualité à sa clientèle selon des redevances équitables, de veiller à la sécurité de la navigation et de maintenir son autonomie financière.

Dans un tel contexte, les enjeux stratégiques de l'Administration gravitent en grande partie autour des défis liés à la gestion du système de pilotage et la prestation de service de pilotage afin de maintenir une navigation sécuritaire, efficace et efficiente sur le territoire desservi. Ces principaux enjeux stratégiques auxquels elle fait face sont les suivants.

Modifications apportées à la *Loi sur le pilotage*

La résultante du processus de modification à la Loi était fort attendue par l'APL. L'Administration a effectué des demandes importantes ayant un impact considérable sur ses opérations. Au final, la Loi modifiée tient compte d'un grand nombre des recommandations de l'APL. Les aspects suivants constituent les principaux changements qui affectent ou affecteront les opérations :

- **Gouvernance :** intégration des principes sur lesquels la Loi a été révisée; ces principes déterminent la manière dont la mission de l'Administration doit être interprétée, en termes d'efficience, de protection de l'environnement, de protection du public et des biens, etc.

- **Contrat avec les corporations :** maintenant publics, ces contrats ne peuvent plus traiter de questions ou de sujets visés par les pouvoirs réglementaires. De plus, la Loi modifiée indique à d'éventuels arbitres qu'ils devront dorénavant tenir compte des principes et objectifs énoncés dans la Loi, concernant notamment l'efficacité et l'efficience des services de pilotage, dans leurs décisions de sélection d'offre finale.

- **Réglementation :** il est prévu que les pouvoirs réglementaires seront rapatriés à Transports Canada (« TC ») en 2022. Cependant, lorsque ces fonctions réglementaires seront rapatriées par TC, l'Administration sera appelée à administrer et mettre en application les règlements et cela sans empêchement des contrats de service avec les corporations de pilotes. De plus, la Loi modifiée permettra la mise en place, par voie réglementaire, des systèmes de gestion par les Administrations, un outil non disponible auparavant.

- **Émission de brevet :** également prévue pour 2022, l'émission des brevets sera gérée par les Administrations, mais seront maintenant émis par TC, sous la recommandation d'une Administration. La Loi modifiée autorisera désormais, par voie réglementaire, d'imposer des conditions au maintien des brevets et des certificats de pilotage, ainsi qu'à leur suspension et à leur révocation pour non-respect de la Loi et des règlements. TC sera responsable de la suspension et de la révocation des brevets.

- **Tarification :** désormais, une résolution du Conseil d'administration peut établir ou modifier des redevances de pilotage, autrefois appelées « tarifs » au lieu de passer par le processus réglementaire. Cela permet à l'Administration d'être beaucoup plus agile dans l'application et les modifications de ses redevances afin de répondre à ses besoins. Cependant, une méthodologie de tarification doit, au préalable, être publiée et devra être rigoureusement suivie. Les Administrations peuvent dorénavant percevoir des redevances pour des services autres que le pilotage, tel que la prestation de conseils et l'utilisation d'un simulateur.

- **Sanctions administratives pécuniaires :** de nouvelles dispositions permettent désormais à TC d'imposer des sanctions administratives pécuniaires pour non-respect de la Loi et règlements. Cet outil supplémentaire sera utile pour traiter le non-respect des

règles que les Administrations de pilotage sont tenues d'appliquer et d'administrer dans la gestion et la prestation des services de pilotage.

Globalement, les modifications à la Loi constituent des opportunités pour l'APL. En fait, elles viennent clarifier des situations ayant historiquement donné lieu à des conflits avec les corporations de pilotes, principalement dus à des interprétations différentes du mandat de l'APL et concernant la manière dont les règles de sécurité de la navigation devraient être établies. Les modifications viennent également renforcer l'encadrement et le contrôle du pilotage et donc, par le fait même, faciliter le rôle de l'Administration qui n'était pas en mesure d'appliquer adéquatement ce type de contrôle.

2.1 Perspectives macroéconomiques

Alors que les perspectives économiques allaient bon train lors de la rédaction des derniers plans d'entreprise et que l'APL vivait des années records au niveau de ses revenus et du nombre d'affectations effectuées, la trame de fonds du plan actuel est totalement différente. Comme toutes les entreprises mondiales, l'Administration doit faire face en 2020 à la crise sanitaire liée à la COVID-19. Cette crise, survenue de manière saugrenue au début 2020, a rendu caduc toutes les perspectives de croissance auxquelles pouvait s'attendre l'APL. De nombreuses entreprises ont été forcées de fermer leurs portes ou de mettre leurs activités sur pause, l'instant d'un moment. Les pertes d'emplois à travers le monde ont été catastrophiques, laissant bon nombre de citoyens avec un revenu disponible plus que limité, ce qui viendra affecter, à court terme, les dépenses des ménages.

Au niveau géopolitique, des tensions commerciales persistent toujours entre les différents pays, notamment la Chine et les États-Unis, ce qui a un effet direct sur l'économie canadienne. Certains pays, dont les États-Unis font partie, referment aussi leurs frontières et prônent davantage le protectionnisme, ce qui n'est pas sans danger pour le Canada.

Malgré que personne ne puisse être au courant de la durée de la pandémie que nous vivons présentement, plusieurs économistes sont d'avis que l'impact le plus important devrait se faire sentir en 2020 et que l'année 2021 devrait être une année de transition vers une économie renouvelée. Dès 2022, une certaine vigueur économique devrait être retrouvée, bien que certains secteurs, notamment l'industrie touristique (voyages, hôtels, restauration, etc.), le secteur des arts et de la culture, de même que certains matériaux pendront plus de temps à se remettre de cette crise sanitaire.

Bien que financièrement affectée par ces événements, l'APL devrait être en mesure de passer à travers cette crise sans trop de difficultés. Effectivement, parmi les secteurs économiques les plus touchés, aucun ne représente un vecteur prédominant au niveau du trafic pour la région

desservie par l'Administration. De plus, la saine gestion financière mise en place depuis de nombreuses années a permis à l'organisation de se bâtir une santé financière solide lui permettant de vivre ces moments plus difficiles sans trop de heurts. Cette crise amènera quand même l'organisation à revoir ses méthodes de travail ainsi que d'obliger le report de certains projets, mais somme toute, l'organisation devrait bien s'en sortir. Dans ce contexte macroéconomique l'APL a conclu qu'elle effectuerait ses prévisions selon une année de rattrapage au niveau de l'année 2021, comparativement à l'année 2020, suivi d'une croissance basse, mais stable, pour les années futures. L'Administration croit que dès 2022, pour plusieurs secteurs pourraient retrouver le niveau de commerce qui existait en 2019.

2.2 Environnement externe

Contexte

L'APL comprend très bien l'importance de la qualité du service offert et l'efficience qui doit en découler. De plus, un contrôle financier adéquat doit avoir lieu afin que les coûts demeurent à un niveau acceptable. Ces éléments contribuent par ailleurs de façon importante à la compétitivité et au développement économique de sa région. L'APL se doit donc d'être vigilante face à l'évolution du trafic maritime qui fluctue année après année, particulièrement en cette ère de crise sanitaire. Aussi, l'Administration se garde à l'affût des nouvelles technologies faisant leur apparition dans l'industrie de la navigation et qui pourraient se retrouver à bord des navires modernes.

Afin de pouvoir assurer sa mission et répondre aux besoins de sa clientèle, particulièrement au niveau de la sécurité, de la qualité, du coût, et de la ponctualité du service, l'Administration mise sur un plan d'action concret et ambitieux qui lui permettra de conjuguer le tout adéquatement.

Évolution du trafic maritime

Le chenal de navigation de la région desservie par l'Administration est considéré comme une voie où il est difficile de naviguer. Au fil du temps, les navires sont plus imposants et le trafic toujours plus élevé, bien qu'une baisse soit pressentie à ce niveau pour les années 2020 et 2021. L'Administration n'a donc guère le choix de s'adapter afin que la prestation de services continue d'être efficace, efficiente et sécuritaire. Cette adaptation passe notamment par l'ajout de nouvelles technologies au centre d'affectation de Montréal, par le développement de systèmes permettant d'optimiser la gestion des services de pilotage. Cela inclut une meilleure gestion des affectations et transits sous la conduite d'un pilote ainsi que par la mise en place de protocoles ou d'applications aidant à la coordination de certaines tâches.

Consciente que l'industrie en général est en mutation, l'APL s'assure d'être au fait des grandes tendances, que ce soit au niveau de l'émergence des navires intelligents ou autres.

Alors que l'Administration opère en vertu d'une Loi obligeant les utilisateurs à faire appel à ses services, l'industrie du transport maritime, pour sa part, se trouve en concurrence avec tous les autres types de transports; le train et le camionnage plus particulièrement. Toutefois, l'Administration, l'industrie maritime qu'elle dessert et les administrations portuaires dans ses eaux territoriales sont soumises, pour leur part, à la concurrence de la côte est des États-Unis et des autres pays. Cette concurrence peut avoir une influence positive ou négative sur le niveau de trafic et les services gérés et fournis par l'Administration, et donc sur ses revenus.

Suite à la crise sanitaire reliée à la COVID-19, l'Administration est consciente du rôle important que joue l'industrie maritime dans la force d'une reprise économique. L'Administration sait qu'elle aura à jouer un rôle important en termes de la qualité des services offerts, d'efficience des transits et des redevances à un coût raisonnable. Ces éléments pourront contribuer à avoir un écosystème fort et ainsi conserver la compétitivité du corridor de commerce Saint-Laurent-Grands-Lacs.

Corporations de pilotes

Les contrats de service avec les corporations de pilotes ont été, au courant des dernières années, de plus en plus complexes. Au-delà de la rémunération des pilotes, les négociations couvraient différents sujets ayant des impacts sur la sécurité de la navigation, les coûts et l'efficacité des services de pilotage offerts par l'Administration. Ceci inclut des exigences de pilotage ou des restrictions à la navigation qui allaient au-delà de la réglementation en vigueur au moment de la signature.

L'APL est confiante que les nouvelles dispositions de la Loi concernant notamment l'exclusion aux contrats des matières visées par le pouvoir réglementaire, telles les règles liées à la sécurité de la navigation, l'obligation pour un arbitre de prendre en considération les objectifs et principes de la Loi et l'exigence que les services de pilotage soient efficaces et efficients, contribueront à bien positionner l'APL dans les négociations actuelles et futures et ainsi, apporter des améliorations au contrat de services.

Le contrat de service actuel avec la Corporation des pilotes du Saint-Laurent Central (CPSLC) est arrivé à échéance le 30 juin 2020. Les négociations, qui ont débuté à l'hiver 2020, sont actuellement en cours, bien qu'elles aient été ralenties par la pandémie mondiale. Concernant le contrat avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL), il se terminera le 31 décembre 2021.

Partenaires d'affaires

L'APL vise à entretenir de solides relations avec les différents intervenants du milieu maritime. Que ce soit avec les regroupements et les associations représentant les armateurs, tels la Fédération maritime du Canada ou la Chambre de commerce maritime, les corporations de pilotes ou les autres partenaires de l'industrie, ou encore avec les représentants des administrations portuaires, de la Garde côtière canadienne ou de TC, l'Administration est d'avis que les bonnes relations sont essentielles pour bien remplir son mandat. Ces bonnes relations permettent des échanges d'information plus fluides et les solutions aux difficultés rencontrées se trouvent plus facilement.

De plus, les bonnes relations permettent à l'APL d'exercer une influence auprès de ses collaborateurs, de mieux coordonner les activités en partenariat avec plusieurs d'entre eux, notamment avec la Garde côtière canadienne et d'exercer son leadership lorsque nécessaire. Par conséquent, cela permet de mitiger le risque de manque de coordination et d'efficacité en cas de gestion de crise, comme nous l'avons vécu au printemps 2019 avec la crue des eaux et les bouées à la dérive, de même qu'à l'hiver alors que des aventuriers se sont laissé dériver sur une banquise.

Finalement, l'APL a, au cours des dernières années, non seulement consolidé son influence dans les groupes de travail où elle est membre, mais a également mis sur pied un comité consultatif sur le pilotage, où sont regroupés les intervenants concernés. De plus, le Premier dirigeant, ainsi que les membres de la haute direction, s'assurent de visiter sur une base régulière les principaux clients de l'Administration.

Fournisseurs

Mis à part les services rendus par les corporations de pilotes, l'Administration utilise principalement Groupe Océan comme fournisseur de services. Groupe Océan s'occupe du transbordement des pilotes à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec.

Rôle de leadership

Il est crucial pour l'APL de se positionner en tant que leader et membre influant de la communauté maritime sur tout enjeu ayant un impact sur le pilotage et sur sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime. Il requiert une collaboration étroite avec la communauté maritime, mais particulièrement avec les corporations de pilotes. Ces derniers, bien que n'étant pas employés de l'Administration, sont à la base de la qualité des services offerts par l'APL. Ne pas assurer un leadership en la matière risque de compromettre l'application adéquate des mesures de sécurité promulguées par l'Administration et requises de la Loi.

À cet égard, un certain nombre d'initiatives ont été instaurées, notamment le maintien d'un comité consultatif présidé par le Premier dirigeant et composé des intervenants clés de l'industrie. De plus, l'APL s'est, au cours des dernières années, intégrée dans les comités et les groupes de travail reliés à la navigation, à la protection de l'environnement et à la compétitivité du transport maritime et qui peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur le pilotage et ainsi, faire part de ses opinions et donner ses recommandations.

Enfin, la sécurité maritime ne se limitant pas aux circonscriptions déjà desservies par l'APL, son rôle de leadership et son implication en matière de sécurité de la navigation dans ses eaux territoriales au niveau des autres régions ceinturant le golfe du Saint-Laurent est également au sein des enjeux de l'Administration.

Positionnement public

L'Administration et son mandat demeurent peu connus par le grand public, de même que par certains collaborateurs et autorités. Il apparaît essentiel pour l'Administration de se positionner publiquement afin de bien faire connaître son rôle, de s'assurer d'être le principal contact et référence en matière de pilotage et sécurité maritimes dans sa région et d'être davantage visible et plus impliquée auprès de la population ainsi qu'avec les instances gouvernementales à tous les niveaux. De plus, l'APL a tout intérêt à faire valoir, pour le bénéfice de la navigation, son mandat élargi en ce qui a trait à la protection du public, des biens et de l'environnement. Les risques découlant d'un manquement à cet égard sont similaires à ceux de la valorisation du leadership.

2.3 Environnement interne

Contexte

L'Administration travaille activement à poursuivre ses initiatives pour maintenir la place qu'elle occupe dans son secteur d'activité tant au niveau de la gestion du pilotage maritime à l'intérieur des eaux sous sa responsabilité que comme acteur de premier plan en matière de sécurité et efficacité maritimes. L'APL s'est dotée d'une structure interne lui permettant de se renouveler et de maintenir une expertise compétitive essentielle à l'accomplissement de sa mission. En plus de faire partie de comités et groupes de travail influents du domaine maritime, de la protection de l'environnement et du développement économique, l'Administration reste à l'affût des meilleures pratiques afin de déployer des initiatives novatrices liées à son champ de compétence pour devenir le principal point de contact en matière de pilotage maritime.

Covid-19

Malgré le contexte de défi dans lequel a évolué l'organisation depuis le mois de mars 2020, l'Administration a su se démarquer par la place qu'elle a prise sur la scène maritime afin d'aider les acteurs de l'industrie à traverser cette crise et a su s'adapter rapidement aux changements précipités. L'Administration a su maintenir des services de qualité en veillant à la santé et au bien-être des personnes y travaillant ainsi que des intervenants avec qui elle fait affaires. L'Administration planifie innover et saisir les opportunités qui s'offrent à elle dans le contexte afin de faire évoluer ses pratiques de gestion des personnes, notamment en matière de télétravail et de santé et bien-être afin de propulser l'entreprise et devenir un leader de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.

Valorisation, rétention et attraction des talents

Considérant l'industrie dans laquelle évolue l'APL, où l'expertise technique est importante et plus rare, il peut être difficile de recruter les talents nécessaires pour répondre aux besoins de main-d'œuvre. L'Administration continue d'évoluer en adaptant son plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et en travaillant sur son image de marque. Ceci lui permet d'attirer des personnes du domaine démontrant un haut potentiel, mais aussi de retenir celles qui composent son bassin de talents actuel. Au cours des dernières années, l'APL a été en mesure de combler des postes importants qui exigent une expertise particulière en navigation ou en technologies de l'information et a su aussi innover en se prévalant d'experts pour atteindre de nouveaux sommets en matière de pilotage intelligent, de simulation de navigation et de rôle-conseil pour ses partenaires. Dans ses initiatives d'engagement et de mobilisation, l'Administration mise sur le développement des personnes, l'amélioration continue, la santé et le mieux-être au travail afin de retenir ses talents et en acquérir de nouveaux.

La fonction de L'APL s'étendant également au recrutement des apprentis-pilotes, elle doit s'efforcer d'attirer plus de candidats à la profession de pilote pour s'assurer qu'elle dispose des ressources suffisantes pour continuer à fournir des services de qualité et en temps requis. L'Administration a mis en place une initiative impliquant des partenaires des corporations qui consiste sommairement en un groupe de discussion visant à mettre en place les meilleures pratiques de recrutement afin de gérer les risques actuels et futurs, connus ou non, et émergents en la matière.

Main-d'œuvre

L'APL comptera 64 employés au 31 décembre 2020. Ces derniers travaillent à son siège social de Montréal, à sa base de transbordement aux Escoumins, ainsi que sur la navette Ville-Marie, laquelle dessert les eaux du Port de Montréal. Un total de 37 employés sont régis par des

conventions collectives alors que les 27 autres employés font partie du personnel non syndiqué. Un expert-conseil en transit des navires (pilotage optimisé) s'est joint à l'organisation en août 2020 afin d'explorer des opportunités d'amélioration au niveau de l'efficience des opérations et services de pilotage.

Il importe de noter que le taux de roulement du personnel demeure relativement bas et que, malgré des difficultés de recrutement pour certains postes, l'APL a pu s'adjoindre les services de ressources compétentes, expérimentées et fiables pour combler les postes vacants.

Tel que mentionné ci-dessus, pour réaliser son mandat, l'APL compte également sur près de 200 pilotes et apprentis contractuels, organisés en deux corporations de pilotes, pour la prestation des services de pilotage à l'industrie maritime. La relation avec les corporations est régie principalement par les contrats de service et la Loi.

L'organigramme de l'Administration se trouve en annexe.

Relations de travail et rémunération

L'Administration travaille de concert avec deux syndicats, soit l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« l'AFPC ») et la Guilde de la marine marchande du Canada (« la Guilde ») représentant certains de ses employés. L'AFPC représente les employés des services de l'affectation et de la facturation de même que les matelots de ses installations aux Escoumins, tandis que la Guilde représente les employés des services de transbordement, soit les capitaines et les mécaniciens.

La convention collective couvrant les employés représentés par l'AFPC a été renouvelée le 24 avril 2020 et ce, pour une durée de cinq (5) ans (2019-2024). Pour ce qui est de la convention collective couvrant les employés reliés à la Guilde, elle a été renouvelée en avril 2018 et se terminera le 30 juin 2022.

Somme toute, les négociations représentent une occasion pour l'APL de maintenir ses bonnes relations avec les personnes qui la composent et qui portent à terme sa mission, tout en optimisant différentes facettes de la réalité opérationnelle qui peut parfois comporter des défis personnels pour les employés ou encore de gestion (quart de travail de nuit, horaire rotatif, etc.).

En matière de rémunération, l'APL reste à jour et à l'affût des meilleures pratiques. Suivant l'analyse de sa structure salariale et de l'arrivée de nouveaux outils d'évaluation des postes de travail, l'Administration s'assure que les fonctions soient évaluées lors de leur création et réévaluées, au besoin. Cet exercice est fait dans le souci d'offrir une rémunération juste et équitable, ainsi que pour assurer l'équité en matière d'emploi. Notons qu'au cours de la dernière année, l'APL a donné un mandat à une firme spécialisée afin d'évaluer le respect en matière d'équité ainsi que la conseiller sur l'optimisation du processus de classification des postes et de

détermination des échelles salariales. Le tout permettant ainsi au service des ressources humaines de mieux déterminer les paramètres des nouveaux postes, le cas échéant.

Engagement envers les employés

En matière d'engagement et de mobilisation, l'APL innove en instaurant des outils permettant de faire des suivis plus précis de l'évolution de la situation, notamment des métriques au niveau de la motivation au travail, du sentiment d'appartenance, de la reconnaissance, etc. Les rencontres semi-annuelles présentées par la haute direction, les pauses-café du Premier dirigeant avec les employés, en sont de bons exemples. De plus, l'organisation a multiplié les communications avec ses employés concernant plusieurs sujets et ce, à toutes les périodes de l'année.

Le programme de mobilisation des employés a vu le jour en 2018 et son évolution se poursuit en gardant un œil attentif sur les initiatives présentes sur le marché qui pourraient venir le bonifier et être une valeur ajoutée pour l'organisation. Dans le but d'atteindre et de surpasser les objectifs organisationnels en équipe, l'APL place au centre de ses priorités l'engagement des personnes, en permettant à ses employés de concilier leur vie familiale, personnelle et professionnelle et en soutenant la santé globale de tous. En 2019, pour offrir un lieu de travail exempt de discrimination, de harcèlement et de violence, l'APL a mis en place une politique de tolérance ZÉRO. Cette politique s'applique à la fois en ce qui concerne l'interaction entre les employés, mais aussi à l'égard des clients, partenaires et parties prenantes.

En matière de gestion stratégique de la santé, de la diversité et de l'inclusion, des programmes sont aussi prévus afin de prendre action et monitorer l'évolution de ces métriques en parallèle avec les initiatives d'engagement précédemment mentionnées. Il s'agit d'une occasion pour l'APL d'offrir des conditions de travail uniques, en plus d'être une organisation empathique qui génère un réel sentiment d'appartenance. L'Administration vise l'amélioration continue et mise sur le développement d'outils, de politiques et d'initiatives qui font la promotion d'un milieu de travail sain afin de devenir un employeur de choix.

Soutien aux pilotes et leurs corporations

Étant donné le rôle essentiel que jouent les pilotes et leurs corporations dans la réalisation de son mandat, l'APL leur fournit le soutien, l'équipement et l'infrastructure nécessaires pour accomplir les missions de pilotage de manière sécuritaire, efficace et efficiente. Cela inclut de leur fournir, entretenir et mettre à niveau les dernières technologies de pilotage, leur communiquer via des rencontres ou formations les nouveaux développements et les résultats de recherches dans le domaine du pilotage, d'effectuer la répartition et la coordination des missions de pilotage, de transmettre des informations clés concernant les navires, voyages ou

déplacements à faire, d'établir des directives et meilleures pratiques, ainsi que les transborder à bord des navires et pour leur retour à terre.

Qui plus est, l'APL assure une veille technologique sur les nouvelles applications dans le domaine du pilotage, une veille sur le réseau d'alertes est aussi maintenue de façon à prendre des mesures nécessaires pour assurer une mission de pilotage efficace. Enfin, mentionnons que depuis le début de la pandémie, une analyse et un ciblage sont effectués du trafic maritime afin de classifier chaque navire entrant dans notre secteur de pilotage en fonction du risque qu'il représente. Les résultats de ce ciblage sont transmis aux administrateurs des corporations et, si nécessaire, des mesures sont mises en place par l'APL.

De plus, en 2020, l'Administration a créé nouveau comité composé de l'APL, la CPSLC et la CPBSL pour accroître la coordination et la collaboration dans un but d'amélioration continue des services et faire du pilotage sur le Saint-Laurent une référence mondiale.

Nombre d'employés et de pilotes brevetés (contractuels)

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Employés							
Direction	5	5	5	5	5	5	5
Administration	14	14	14	14	14	14	14
Exploitation et affectation	27	27	28	28	28	28	28
Employés de navire	17	17	17	17	17	17	17
Total	**63**	**63**	**64**	**64**	**64**	**64**	**64**
Pilotes							
Brevetés	186	186	188	188	192	196	200
Apprentis	13	14	22	21	19	19	19

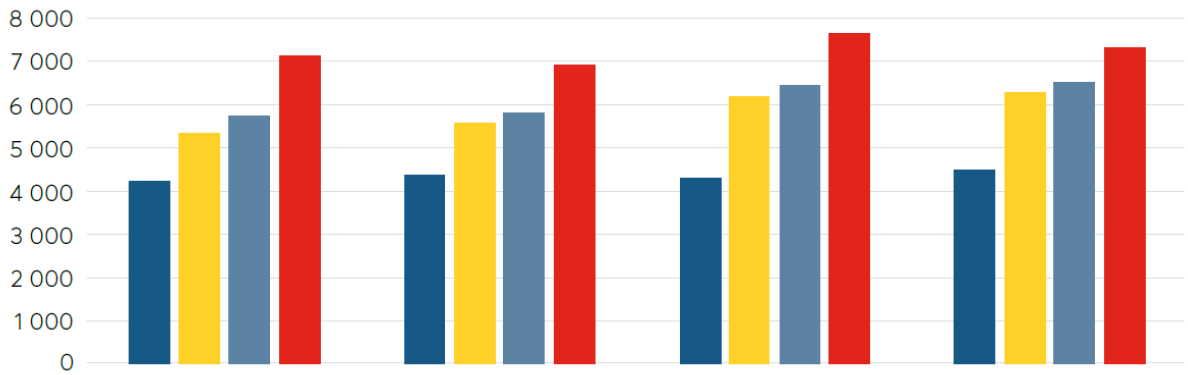
Performance et examens

Sur le plan financier, l'Administration s'assure d'effectuer une saine gestion de ses finances, ce qui lui a permis dans les dernières années de réaliser une meilleure performance financière que ce qui avait été budgété. En effet, pour 2019, malgré des revenus inférieurs de près de 3M$, l'Administration a généré un résultat global de 613K$, comparativement à un résultat budgété de 167K$ présenté dans le plan d'entreprise 2019-2023. De plus, les charges administratives et opérationnelles se sont avérées être 337K$ inférieures au budget. Cette saine gestion permet à

l'Administration de conserver une réserve financière suffisante pour faire face aux imprévus, de même que pour réaliser ses projets et entretenir ses actifs.

La performance organisationnelle s'inscrit également au niveau opérationnel, alors que le nombre d'incidents/accidents ont été au niveau le plus bas des 5 dernières années, malgré une hausse substantielle du trafic. De même, plus de 99% des missions ont été réalisées sans retard dû au système de pilotage, ce qui démontre également l'efficacité exemplaire du service.

Nombre d'affectations par trimestre

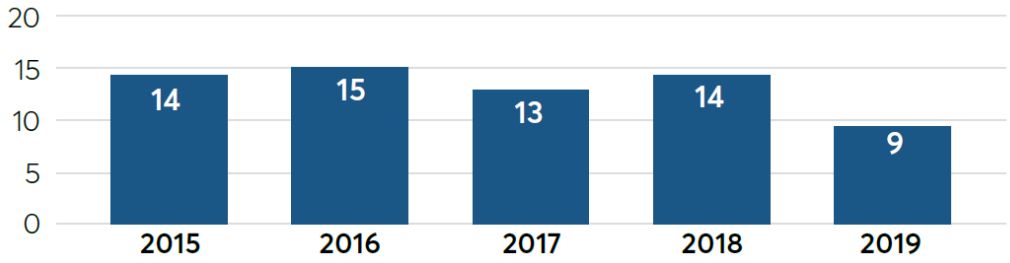


	2016	2017	2018	2019
1er trimestre	4 371	4 313	4 578	4 607
2e trimestre	5 200	5 714	6 231	6 381
3e trimestre	5 765	5 880	6 541	6 592
4e trimestre	7 096	6 825	7 600	7 090
TOTAL	22 432	22 732	24 950	24 670

Efficacité du service

	% de missions de pilotage effectuées sans délai dû aux pilotes	% des heures de retard dues aux pilotes	
2019	**99,3 %**	**6,2%**	**(434h)**
2018	99,5 %	5,6%	(438h)
2017	99,8 %	1,6%	(92h)

Nombre d'incidents / accidents



* En 2019, les pilotes des corporations (CPSLC et CPBSL) n'ont été impliqués que dans neuf incidents ou accidents, ce qui constitue un nouveau record d'efficacité en termes de prestation de pilotage sécuritaire.

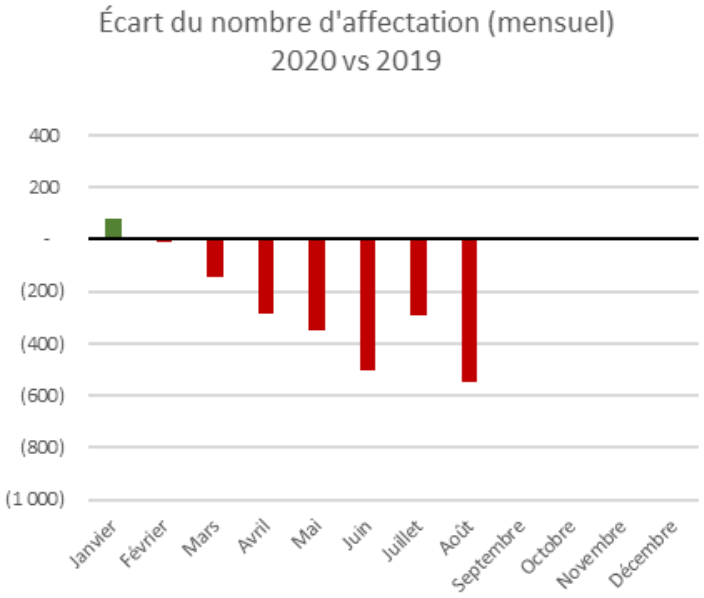
2.4 Crise sanitaire – COVID-19

Comme toutes les entreprises canadiennes et la majorité des entreprises mondiales, l'Administration n'a pas été épargnée par la crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19. Au-delà des impacts financiers, des opérations ont dû être revues, des mesures sanitaires ont dû être instaurées et de nouvelles façons de travailler ont vu le jour. La présente section vise à exposer les principaux impacts avec lesquels l'APL a dû composer.

Impacts de la pandémie

Sur les activités

Le trafic maritime étant directement lié à la vigueur de l'économie canadienne, la pandémie a eu un impact important sur le nombre d'affectations effectuées par l'Administration pour les huit premiers mois de l'année 2020. À la fin août, l'APL comptait plus de 2 000 affectations en moins, soit environ 13,4% de moins qu'à pareille date l'année précédente, représentant pas moins de 8 M$ de revenus en moins. Heureusement, la majorité des dépenses de l'Administration étant variables, l'impact au niveau des marges demeure contrôlable, alors que l'Administration a perdu environ 1 M$ en marge brute ; le mixte de trafic a, pour sa part, fait diminuer la marge brute d'environ 1 %. Il est important de comprendre que les revenus de l'Administration sont très peu reliés au tonnage à bord des navires desservis. Donc, pour l'Administration, qu'un navire voyage à pleine capacité ou à seulement 50%, la différence sur les revenus générés ne sera pas énorme.



Les types de navires qui ont connu, du côté de l'Administration, le plus de fluctuation dans leur trafic sont les navires citernes (vrac liquide), les navires de croisières et les porte-conteneurs. Les armateurs qui opèrent des pétroliers doivent par ailleurs composer avec une double problématique : une crise économique liée à la pandémie et une crise sectorielle dans le secteur du pétrole. Pour ce qui est des navires passagers effectuant des voyages de plus d'une journée, ces derniers se sont vu refuser la navigation en eaux canadiennes jusqu'à la fin septembre 2020 par le ministre des Transports. L'APL prévoit donc perdre 100% des revenus provenant de ces voyages. Finalement, au niveau des navires porte-conteneurs, ces derniers n'ont commencé à être affecté de manière plus importante, sur notre territoire, qu'à partir du mois de mai. À ce chapitre, après huit mois, les revenus de l'Administration ont reculé de plus de 2 M$.

Sur les employés

Au courant du mois de mars 2020, l'Institut national de santé publique du Québec, province où opère l'Administration, a décrété un confinement généralisé, encourageant fortement les entreprises offrant des services essentiels à favoriser le télétravail, dans la mesure du possible. L'APL, étant considérée comme un service essentiel, a déployé son plan de continuité des opérations et mis les mesures en place afin que ses employés puissent travailler à distance. De nouveaux équipements informatiques ont ainsi été achetés pour s'assurer que chaque employé puisse travailler convenablement. Bien que certains défis se soient présentés au niveau de l'équipe de la répartition, centre névralgique de l'Administration, les répartiteurs ont aussi pu quitter le bureau du centre-ville de Montréal afin de poursuivre les opérations de leur domicile. De nouvelles habitudes de travail ont dû être développées mais, au final, toutes les opérations se déroulent conformément. L'Administration est fière d'avoir pu conserver le statut de tous ses

employés actifs et ainsi, contribuer à la conservation des emplois des Canadiens et des Canadiennes.

Un comité de travail a été mis en place, au courant de l'été 2020, afin de réfléchir aux bases d'un plan de retour au travail progressif. Ce plan devrait être présenté à la haute direction au courant du mois de septembre et communiqué aux employés ensuite. Il faut toutefois prendre en considération qu'actuellement, l'Institut national de santé publique autorise seulement un maximum de 25% de la capacité intérieure des bureaux, ce qui, pour l'APL, représente 13 personnes.

Sur les services offerts

Tel que mentionné précédemment, les activités de l'Administration ont rapidement été considérées comme un service essentiel. Avec son plan de continuité des opérations déployé et ses effectifs de bureaux opérant de la maison, l'APL a pu conserver son offre de service habituelle, non sans avoir pris les mesures adéquates requises pour assurer la sécurité de son personnel naviguant ainsi que la santé des pilotes et de ses partenaires commerciaux.

Actions entreprises pour assurer la sécurité

Transbordement des pilotes et services de navette

Afin de demeurer sécuritaire, le transbordement des pilotes, à la station de pilotage des Escoumins, s'effectue par l'entremise du plus grand bateau-pilote, de manière à maintenir la distanciation physique entre les personnes à bord. De plus, le bateau-pilote est nettoyé après chaque mission et les équipements de protection nécessaires sont fournis, au besoin. La direction a aussi choisi d'espacer le temps de passage entre les navires, afin de n'effectuer qu'une mission à la fois et ainsi, diminuer le nombre de personnes à bord du bateau-pilote. Dans le même sens, l'Administration a cessé d'embarquer du personnel supplémentaire (jaugeurs) à bord de ses bateaux. Finalement, les équipages ont été sensibilisés aux mesures sanitaires mises en place et au respect de celles-ci.

En ce qui concerne les transbordements effectués par le Groupe Océan, des cloisons de plexiglas ont été installées entre chaque siège des bateaux-pilotes afin de permettre l'embarquement de trois passagers à la fois et, si la température le permet, un quatrième passager pourrait demeurer à l'extérieur. À bord des remorqueurs, des places assises ont été désignées pour les pilotes. Groupe Océan a aussi fait installer, à la station de Québec, un lavabo extérieur et, pour la station de Trois-Rivières, un coffre sur le pont extérieur du bateau-pilote a été installé afin de laisser la valise du pilote en dehors de la cabine du bateau-pilote.

Au niveau de la navette Ville-Marie, une désinfection est effectuée par le capitaine en devoir après chaque transport de pilote. Un rideau transparent a aussi été installé afin de séparer le capitaine du pilote puisque l'espace intérieur ne permet pas le maintien d'une distanciation physique de 2 mètres.

Finalement, depuis avril dernier, un service de transport des pilotes dans les limites du port de Montréal, de la section 110 à l'écluse de Saint-Lambert est offert. Appelé service intra-portuaire, ce service est effectué par un chauffeur et est dédié aux pilotes qui ont besoin d'aller reprendre leur véhicule ou de se rendre sur un bateau dans les limites du Port de Montréal. Ce service vient substituer un service équivalent offert par le Port de Montréal avant la crise et dont le besoin de remplacement était criant.

À bord des navires

L'Administration a fourni à chaque pilote du désinfectant et des masques de type N95 ainsi que d'autres lavables. Les pilotes doivent se couvrir le visage lorsque la distanciation de 2 mètres ne peut être respectée à bord des navires. De plus, des avis ont été envoyés à l'industrie afin que soient nettoyées les zones où le pilote devra se rendre, en plus d'exiger de réserver la toilette de la passerelle à l'usage unique du pilote, le temps de son passage à bord. Les navires doivent aussi aviser les autorités et l'Administration dans le cas où un ou des membres de leur équipage éprouvent des symptômes liés à la COVID-19.

Concernant le niveau logistique, un ciblage est effectué chaque jour par la personne de garde du centre d'affectation de l'APL afin d'identifier les navires entrant dans la juridiction de l'Administration et provenant soit de la mer ou en provenance des Grands-Lacs. Ce ciblage donne un aperçu des navires qui ont moins de 14 jours en mer ou qui ont effectué un changement d'équipage dans les derniers 14 jours. Cette liste est ensuite partagée aux pilotes, aux membres d'équipage des Escoumins et aux répartiteurs.

Bureaux administratifs et station de pilotage – Les Escoumins

Tant au niveau des bureaux du siège social qu'au niveau de la station de pilotage des Escoumins, des consignes ont été émises et de l'affichage a été effectué pour sensibiliser les gens et leur rappeler les règles à suivre. Du matériel de protection et de désinfection a aussi été mis à disposition des employés présents.

Gestion de la crise

Dès le début de la crise sanitaire, plusieurs comités ont été mis sur pieds afin de s'assurer de la bonne collaboration de tous les partenaires et concentrer les efforts liés à la continuité des opérations. Ces rencontres, qui avaient initialement lieu à différentes fréquences selon un horaire préétabli, sont maintenant planifiées selon le besoin. En tant que leader, l'APL a participé aux comités suivants :

- **Comité de direction COVID :** APL et présidents des corporations de pilotes
- **Comité opérationnel COVID** : APL et administrateurs des corporations de pilotes
- **Table concertation COVID Transports Québec**
- **Table concertation Voie maritime COVID**
- **Unified Command Center COVID :** table de concertation pour les Grands-Lacs (Canada et États-Unis)
- **Transports Canada**

L'Administration est consciente du rôle important que joue l'industrie maritime dans l'économie mondiale et canadienne. L'APL sait qu'elle devra jouer un rôle tout aussi important en termes de qualité des services rendus, d'efficience de ces services tout en ayant des redevances justes et équitables, afin de pouvoir conserver un corridor le commerce Saint-Laurent – Grands-Lacs compétitif.

3. PRINCIPAUX ENJEUX, OBJECTIFS ET INDICATEURS

Chaque année, l'Administration initie et met en place différentes initiatives lui permettant d'exercer pleinement son rôle de leadership relativement à son mandat et à sa vision de devenir un chef de file mondial en pilotage maritime.

Au niveau opérationnel, la priorité est d'assurer un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient. Cependant, les changements apportés à la Loi fait émerger de nouveaux objectifs et principes. Ces nouveaux volets, qui bien que parfois étaient déjà sous-entendus dans le mandat de l'APL, sont maintenant intégrés au mandat de l'organisation. La prestation des services de pilotage doit favoriser la sécurité de la navigation, mais également la sécurité du public et du personnel maritime. Elle doit également viser la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement. De plus, l'Administration doit utiliser efficacement les outils de gestion du risque et prendre en considération l'évolution des nouvelles technologies.

Il en est de même sur le plan financier, où l'Administration doit s'assurer que les taux de redevances soient établis de manière à lui permettre d'être financièrement autonome, tout en maintenant ces redevances à un niveau raisonnable et équitable. La contribution de l'Administration à l'essor économique de l'industrie est une préoccupation de premier plan pour l'organisation. L'APL continue toutefois d'insister sur l'importance de maintenir un équilibre approprié entre le besoin de contrôler les coûts et d'atténuer les risques financiers. De plus, elle s'assure d'avoir des marges adéquates afin de lui permettre de palier à ses obligations et de conserver des liquidités suffisantes pour lui permettre de financer le renouvellement et le maintien de ses actifs, tout en investissant pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Ces changements ont nécessité à l'APL d'adapter ses orientations stratégiques afin de s'assurer que ses actions soient axées sur le respect de ces nouvelles exigences.

3.1 Objectifs et activités

Les orientations stratégiques de l'Administration sont définies dans le but de concrétiser sa vision tout en répondant adéquatement à sa mission. Les récentes modifications à la mission de l'APL suite à l'adoption de la Loi ont nécessité une révision de ses orientations stratégiques. Trois grandes orientations, incluant les différents aspects et enjeux de la vision et du mandat, ont donc été redéfinies.

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

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

- **Orientation 3 :** Appuyer le gouvernement quant à ses objectifs liés à la sécurité, l'efficacité et à l'efficience du système de transport maritime, la sécurité du personnel maritime ainsi qu'à 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.

Afin de répondre adéquatement aux enjeux et orientations stratégiques mentionnés précédemment, l'Administration a effectué un exercice de planification stratégique durant lequel plusieurs initiatives furent identifiées. De plus, l'APL a analysé et pris en compte les différentes modifications à la Loi dans la détermination de ses objectifs. Ces activités déterminent la stratégie de l'entreprise et se composent d'objectifs propres à chacune des trois orientations stratégiques.

3.2 Objectifs stratégiques

Tel que mentionné précédemment, les objectifs et activités de l'Administration sont définis en fonction de ses trois grandes orientations stratégiques. Voici donc le détail de ces objectifs et activités, présentés par orientation.

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

Gérer la situation COVID-19 et assurer la continuité des opérations

La crise sanitaire reliée à la COVID-19 a pris tout le monde par surprise. L'Administration a donc pu mettre à l'épreuve son plan de continuité des opérations. Bien que l'Administration ne fût pas préparée à un déploiement généralisé concernant le télétravail, des mesures exceptionnelles ont été mises de l'avant et, rapidement, les différentes équipes ont pu poursuivre les opérations en toute sécurité à même leur domicile. Ce transfert s'est effectué sans interruption des services de pilotage. Bien que certains ajustements aient été nécessaires et que d'autres le sont toujours, l'Administration est fière de la résilience de ses équipes et des pilotes.

Maintenant que les activités régulières se poursuivent dans l'ordre, la direction de l'APL travaille à l'élaboration d'un plan de retour au travail dans une réalité qui sera toute autre. La réintégration se fera de manière graduelle en suivant les directives émanant de l'Institut national de santé publique du Québec et des différents paliers gouvernementaux. L'Administration en profitera aussi pour effectuer un post-mortem des événements et d'ajuster son plan de continuité des opérations en conséquence. Ainsi, il est à prévoir que l'organisation permanente du travail, dans un contexte « après COVID », tiendra compte des leçons apprises et fera bénéficier l'APL et ses employés de nouvelles méthodes de travail permettant une plus grande agilité dans l'application de son plan de continuité des opérations et une plus grande flexibilité dans la conciliation travail – vie personnelle. Par conséquent, le risque d'interruption des opérations s'en trouve d'autant plus diminué, sans pour autant requérir à des investissements additionnels.

Développement et mise en place de la phase I des services de « pilotage optimisé »

Avec un trafic maritime plus soutenu et des navires commerciaux plus imposants apparaissent certaines contraintes de navigation. Celles-ci vont de restrictions au niveau du tirant d'eau ou du tirant d'air des navires, de la disponibilité des quais ou des points d'ancrage, des réductions de vitesse en place ou encore, de la disponibilité de remorqueurs ou de pilotes. Certains navires ne peuvent également se croiser dans le chenal, sauf à des endroits précis.

Afin de limiter les impacts sur la navigation et d'améliorer les transits de certains navires, l'APL a commencé à conseiller différents utilisateurs lors de leur passage sur son territoire. Ce service, qualifié de « pilotage optimisé », a été grandement apprécié auprès des bénéficiaires. L'Administration a le désir de développer et d'élargir cette offre auprès de sa clientèle afin d'en faire un service complet. Cette option permettrait d'optimiser les transits de navires sous la conduite d'un pilote sur le fleuve en augmentant la fluidité et la sécurité tout au long du tronçon Les Escoumins – Montréal et permettrait aux utilisateurs de réaliser des économies. En outre, cela entraînera également des économies de carburant et des réductions potentielles des émissions.

Pour y parvenir, l'Administration s'est adjoint, en 2020, une nouvelle ressource, le Capitaine Cédric Baumelle, qui aura pour principale responsabilité de coordonner le développement, la mise en place et le fonctionnement d'un tel outil. L'Administration devra aussi se doter de technologies modernes et adéquates permettant de saisir toutes les informations relatives à un transit et de tenir compte de toutes les restrictions qui s'appliquent au navire afin d'analyser les différents scénarios. La réalisation de ce plan se fera en deux phases et sera d'une durée d'environ deux ans.

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

Entreprendre l'élaboration du plan de développement d'affaires du centre de simulation et son implantation

L'acquisition d'un simulateur de navigation a été réalisée fin 2018. Bien que fonctionnel dès le départ, le simulateur a nécessité de la programmation supplémentaire afin de le mettre à un niveau pilotage (« pilot grade »). Pour devenir conforme à cette norme, l'Administration a dû développer certains modèles de navires et intégrer des bases de données, améliorer l'environnement visuel et créer des navires possédant les bonnes caractéristiques techniques. Depuis juillet 2020, le centre de simulation est rendu à un niveau « pilot grade » et continuera d'être mis à jour et développé pour répondre aux besoins permanents de l'APL et à ceux de ses partenaires.

Le simulateur a déjà été utilisé dans le cadre de plusieurs projets de recherche. Le premier projet a porté sur la conscience de la situation chez les pilotes maritimes, un deuxième sur l'intégration d'images permettant une réalité 3D et un troisième concernait l'interaction entre les navires. Il y a aussi eu des séances d'entraînement pour les capitaines d'une compagnie maritime opérant dans les eaux arctiques et diverses simulations pour des projets internes. Avant l'arrivée de la crise sanitaire, l'Administration prévoyait mettre sur pieds une formation auprès des inspecteurs de TC. Ce projet a dû être reporté de quelques mois.

Afin d'orienter les différents projets reliés au simulateur de navigation, une mise à jour du plan d'affaires devra être effectuée. Deux volets feront l'objet du plan, soient le ***Volet réglementaire*** et le ***Volet service-conseil***, tel que prévu par la Loi. Le premier portera sur l'évaluation des candidats au poste de pilote maritime, la démonstration des compétences, l'examen d'incidents ou encore le développement de bonnes pratiques et l'analyse de risques sur le pilotage. L'utilisation du simulateur optimisera ce processus et contribuera à la qualité de l'évaluation des candidats. Le deuxième volet sera axé sur une offre de modélisation d'infrastructures/navires, d'analyses de risques pour le développement d'installations, d'études de la mécanique des fluides ou du comportement humain ou encore, pour l'entraînement de capitaines. Ces derniers services permettront également de contribuer à remplir la mission de l'APL en vertu de la Loi, en contribuant à la sécurité et à l'efficacité de la navigation. Le volet service-conseil fera l'objet d'une planification visant son développement, la mise en marché et l'exploitation du simulateur.

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

La Loi révisée prévoit, à l'article 52 n), de réglementer l'adoption de système de gestion à l'intérieur des Administrations de pilotage. L'entrée en vigueur du règlement est prévue pour 2022. Un tel système consiste à définir la politique globale et les principes pour la réalisation des objectifs énoncés dans la Loi et comprendre le système de pratiques et procédures affectant toutes les activités de l'APL. Cela a une portée interne et externe, touchant aussi les fournisseurs de services, soit les pilotes et les services bateaux-pilotes et devrait être exécutoire. Les principaux objectifs visés sont de fournir des services de qualité et d'assurer une amélioration continue des pratiques et des processus, en conformité avec la Loi et ses règlements.

Certaines Administrations de pilotage de par le monde ont déjà adopté un système de gestion de cette nature. Cela reflète les pratiques exemplaires à l'échelle mondiale et est directement alignée avec la vision de l'APL de devenir un leader mondial en matière de pilotage. De plus, un tel système de gestion permet de diminuer le risque de confusion au niveau de l'interprétation des pratiques et mesures à utiliser, d'optimiser les performances de l'entreprise en conformité avec les exigences des différentes réglementations et de respecter les principes de saine gestion devant être promulgués en tant que société d'État.

Finaliser l'étude de risques sur la fatigue et continuer de faire progresser l'analyse de risques de la rive sud

Suite à l'analyse de risques sur la durée sécuritaire d'un transit dans la circonscription 1 en 2015, l'Administration a mandaté la même firme pour effectuer une seconde analyse de risques sur la fatigue des pilotes dans la circonscription 2. Cette étude permettra d'identifier les risques reliés à la navigation de longue durée par un seul pilote et d'aider l'Administration à déterminer le nombre d'heures à partir duquel il serait plus sécuritaire de faire transiter un navire avec deux pilotes à son bord. Le commencement de cette étude a débuté au printemps 2019 et les conclusions sont attendues en 2020. Une fois le tout en main, l'Administration pourra finaliser cette étude et mettre en place les recommandations effectuées.

Tel que mentionné dans ses plans initiaux, l'Administration entamera également une étude de risques dans les principaux ports situés sur la rive sud du Saint-Laurent. Les démarches pour lancer l'étude d'évaluation des risques ont été entamées, notamment pour l'appel d'offres de services de la signature du contrat avec la firme de consultants qui effectuera les travaux. Le projet a débuté en 2020 et l'Administration compte le faire progresser à travers les différentes étapes au cours de l'année 2021.

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

Le transbordement sécuritaire et efficace des pilotes est sous la responsabilité des Administrations de pilotage et doit être effectué de manière efficiente et à un coût raisonnable. Avec des contrats de services avec le Groupe Océan venant à échéance à la fin de 2023, l'APL désire se positionner afin d'effectuer une refonte de ses services, actuellement offerts par le sous-traitant.

Réfection du quai de bois à Les Escoumins

L'APL est propriétaire d'un quai d'encaissement de bois adjacent à la station de transbordement des Escoumins. Ce dernier a comme fonction principale de protéger les installations et les bateaux de l'Administration, en servant de brise-lames. De plus, ce quai a également une fonction touristique et économique pour la région, servant de point de vue sur le fleuve pour les touristes et de débarcadère pour certains bateaux. Suite à plusieurs tempêtes hivernales sévères, le quai a subi des dommages importants. Au cours des dernières années, il a fait l'objet de réfections temporaires pour le maintenir en fonction et sécuritaire. Étant donné son état, des réparations majeures devaient avoir lieu en 2020. Cependant, la crise sanitaire actuelle a fait exploser les coûts de réfection en plus de décaler le calendrier provisoire établi, ce qui rend impossible la réfection avec l'échéancier initial. L'Administration fera donc une réfection temporaire, en 2020, afin de s'assurer de la sécurité de ce quai d'ici à ce qu'une réfection majeure, voir une nouvelle

construction, puisse être effectuée en 2021. D'ailleurs, les coûts relatifs à ces réfections majeures sont inclus au présent budget d'investissement de 2021.

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

Finaliser la méthodologie des redevances et transfert de tarifs à redevances

En étroite collaboration avec les autres Administrations de pilotage, L'APL a élaboré, en 2020, une méthodologie de redevances cohérente avec la Loi. Les Administrations désiraient, dans la mesure du possible, mettre en place une méthodologie similaire, mais tout en tenant compte des particularités et des besoins régionaux, ainsi que des différents services offerts. Des consultations avec les représentants de l'industrie ont été tenues et certains commentaires ont orienté la finalisation de la méthodologie. Ce travail en est à sa dernière phase et dès l'automne 2020, l'APL devrait établir ses nouvelles redevances de pilotage conformément à la Loi. L'objectif est de convertir les tarifs de pilotage actuels en redevances, sans augmentation supplémentaire en 2020.

Développer un programme de redevances 2021

Afin de réaliser ses objectifs et palier aux risques afférents, la gestion financière doit être continuellement adéquate. De plus, la réglementation sur la tarification exige que les redevances soient équitables et raisonnables pour tous les clients de l'APL. L'Administration cherchera à présenter un programme de redevances juste, comportant des augmentations stables lui permettant de répondre à ses obligations, d'effectuer les investissements nécessaires prévus dans ce plan et répondre aux principes édictés par la Loi.

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

Au fil des ans, l'APL a développé différents outils et indicateurs afin de soutenir la direction à mieux suivre l'évolution de ses travaux et le rendement des opérations. Un tableau de bord est actuellement utilisé, mais doit être amélioré. Un tel outil permettra aux gestionnaires d'être plus autonomes quant au suivi budgétaire de leur service ou de leurs projets, sans devoir s'en remettre au contrôleur financier. De même, un tableau de bord performant permettra d'avoir une vue d'ensemble de différents indicateurs de manière plus constante. Enfin, cet outil permettra de suivre la performance des opérations et ainsi, fournir des indications sur l'efficacité et l'efficience

du service de pilotage. La mise en production de ce tableau de bord se fera en même temps que le déploiement de l'outil d'analyse d'affaires et ne seront déployés qu'au courant de l'année 2021.

Sondage de satisfaction des clients (2020)

Soucieuse de connaître l'opinion de ses clients et partenaires d'affaires sur la qualité de ses services, l'APL désire faire un sondage de satisfaction de la clientèle. L'un des objectifs est de mesurer la perception des clients envers les services de pilotage, et voir si les clients perçoivent ces services comme étant sécuritaires, efficaces et efficients. Ce sondage sera déployé notamment auprès des agences, des armateurs et des capitaines ainsi que des représentants de l'industrie tels la Fédération maritime du Canada, les Armateurs du Saint-Laurent, la SODES et la Chambre de commerce maritime. Les résultats du sondage permettront à l'Administration de poser des actions visant à améliorer le service, le cas échéant.

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

Implication étroite dans l'implantation de la Loi modifiée et l'élaboration des règlements nationaux entre TC et les Administrations

L'APL ayant été un participant actif lors du processus de révision de la Loi et étant un intervenant de premier plan à ce sujet, l'organisation désire travailler en étroite collaboration avec TC et les autres Administrations de pilotage afin d'élaborer les règlements nationaux, grandement liés aux pouvoirs règlementaires de l'article 52 de la Loi, qui encadreront la Loi modifiée. À cet égard, l'Administration a mené l'analyse comparant les règlements en vigueur des quatre Administrations de pilotage. Ensuite, en étroite collaboration avec les autres Administrations de pilotage, l'APL a soumis une proposition pour l'élaboration de réglementations nationales à TC.

Cela inclut une proposition sur les systèmes de gestion qui sont de nouveaux outils à la disposition des Administrations pour permettre de mieux s'acquitter de leur mandat, notamment d'un point de vue d'efficience et de sécurité de la navigation.

Publication du projet réglementaire de l'APL dans la Gazette du Canada

Le projet de modifications réglementaires de l'APL a été préparé dans le but d'améliorer la sécurité et répondre à certaines recommandations du Bureau de la Sécurité des Transports (« BST »). Il vise également à assurer que certaines règles essentielles de sécurité soient contenues dans les règlements de l'Administration. Cela évitera des lacunes dans la réglementation étant donné que la Loi modifiée exige notamment le retrait des règles relatives à la sécurité, qui étaient couramment incluses dans les contrats de services avec les corporations de pilotes et qui n'ont pas d'équivalent dans la réglementation de l'APL.

Renégociations des contrats de service avec la CPSLC (2020) et la CPBSL (2021)

Le contrat de service actuel avec la CPSLC est venu à échéance le 30 juin 2020. Pour ce qui est de celui avec la CPBSL, il se terminera le 31 décembre 2021.

Les négociations avec les corporations de pilotes ont été de plus en plus complexes au fil du temps, car au-delà de la rémunération des pilotes, les négociations couvraient différents sujets ayant des impacts sur les coûts et l'efficacité du service de pilotage. Ceci inclut notamment des exigences de double pilotage, de sécurité ou de restrictions à la navigation qui vont au-delà de

la réglementation actuellement en vigueur. Par conséquent, les conclusions de ces négociations présentent non seulement des risques financiers pour l'Administration et l'industrie, mais également des risques pouvant affecter la sécurité de la navigation.

Avec l'arrivée de la Loi modifiée, plusieurs modifications contractuelles devront être apportées puisque la Loi interdit qu'un contrat de service comprenne des dispositions visées par le pouvoir réglementaire, comme le double pilotage, les avis pour obtenir les services d'un pilote et les règles visant la sécurité de la navigation. L'Administration prévoit que ce changement important soit sujet de débats.

L'APL a mis en place un comité multidisciplinaire pour la négociation du contrat de service qui veillera aussi à analyser et à chiffrer les différentes options et les différentes demandes, dans le but de conserver une stabilité et la pérennité de l'Administration. Les négociations avec la CPSLC continuent pour l'année 2020 avec une conclusion visée pour la fin de l'année.

Les négociations avec la CPBSL sont prévues commencer dans la deuxième moitié de 2021. Celles-ci devraient être moins problématiques étant donné que le contrat de service avec cette corporation contient beaucoup moins de dispositions de nature réglementaire couvertes par l'article 52 de la Loi.

Élaborer un plan pour la mise en place potentielle des services sur la Côte-Nord

Les études de risques dans les quatre principaux ports de la Côte-Nord ont été achevées en 2018. Au début de l'année, l'APL a fait une recommandation à TC afin de rendre le pilotage obligatoire dans les quatre ports de la Côte-Nord et de le réglementer en vertu de la Loi. Un plan d'action pour la prise en charge potentiel de services sera élaboré en prenant en compte les particularités de la région ainsi que les défis opérationnels. L'Administration est en attente de la décision et des orientations de TC à cet effet.

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

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

De plus, l'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À cette fin, l'APL s'engage à assurer l'égalité de tous les Canadiens et les Canadiennes au sein de son organisation.

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

4. GESTION DES RISQUES ET RENDEMENT

4.1 Gestion des risques de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation de son mandat, l'Administration est exposée à différents risques résultant de ses opérations et de sa gestion. Afin de bien cerner et d'atténuer ces risques, l'APL a établi une stratégie de gestion de risques qu'elle révise annuellement. De plus, un exercice complet d'identification des risques est effectué aux 3 à 5 ans. Lors de cet exercice, les volets opérationnel, stratégique, réputationnel et financier sont entièrement revus. Ainsi, les risques auxquels fait face l'entreprise sont suivis et mis à jour selon les changements environnementaux (internes et externes) de l'APL. Ils sont ensuite mitigés afin de diminuer la probabilité de leur réalisation et/ou l'impact organisationnel suivant une matérialisation.

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

4.2 Indicateurs de rendement

Les activités opérationnelles et stratégiques découlant de la réalisation de la mission et des objectifs de l'APL sont suivies à l'aide d'indicateurs de rendement. Ces cibles sont catégorisées selon un horizon de temps court (un an) ou un horizon de temps plus long (4 ans). Les indicateurs découlant de ces cibles sont présentés à la section 8 du présent plan.

Outre ces indicateurs, l'APL suit une série d'autres indicateurs de rendement s'appliquant à ses activités opérationnelles clés. Les points concernés touchent particulièrement la sécurité maritime, l'efficacité de ses services et la trésorerie et dont le détail est présenté ci-après.

Sécurité et efficacité

Fournir un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient, constitue l'essence du mandat de l'APL. Par conséquent, au niveau de la sécurité, un suivi rigoureux des missions de pilotage sans incidents/accidents est effectué. Pour l'année 2019, l'APL a fourni des services sans incident/accident dans une proportion de plus de 99%. Alors que l'APL vise un taux de 100% de ses missions qui se déroulent sans incident/accident, l'objectif a été établi à un taux sous la barre des 0.10% de ces missions afin de refléter que certaines situations hors du contrôle de l'Administration peuvent – et vont certainement – survenir.

Au niveau de l'efficacité, l'Administration a été en mesure de fournir, en 2019, des services de pilotage sans délais dus aux pilotes dans 99,3% des cas. L'objectif ultime pour l'année en cours et pour la période couverte par le présent plan est de fournir une efficacité de 100% de l'ensemble des services de pilotage concernant les délais de services dus aux pilotes. Toutefois, le seuil acceptable a été fixé à 99,9%, ce qui donne à l'Administration une marge 0.10% de délais puisqu'elle reconnaît que certaines situations hors de son contrôle peuvent survenir et affecter la performance.

Grâce aux efforts effectués par l'Administration et par les deux corporations de pilotes, l'APL a pu, au cours des dernières années, conserver un bilan plus que favorable concernant ces deux principales métriques.

Trésorerie

Au niveau de ses finances, l'APL maintient une gestion stricte de sa trésorerie, laquelle est constituée essentiellement des débiteurs et de liquidités.

Concernant les débiteurs, ceux-ci sont principalement composés des comptes-clients. Le délai de recouvrement moyen des comptes-clients liés aux services de pilotage se maintient généralement en deçà de 30 jours. L'objectif que s'est fixé l'Administration est de maintenir les débiteurs de plus de 30 jours à moins de 10% des comptes à recevoir.

Pour ce qui est de la trésorerie, un suivi rigoureux des besoins, tant au niveau des investissements que des dépenses opérationnelles, permet de gérer les liquidités afin de maximiser les revenus de placements. L'objectif est de maintenir une réserve de liquidités globale suffisante pour permettre l'Administration de faire face aux situations imprévues ou sorties d'argent importantes, de même que de procéder au renouvellement de ses actifs sans l'imposition de redevances spéciales et tout en conservant ses redevances régulières à un niveau stable, année après année. Pour ce faire, l'APL a développé un mode d'évaluation des réserves financières requises et évalue ses besoins sur une base ponctuelle.

5. APERÇU FINANCIER

5.1 Principales hypothèses et prévisions

Produits

Redevances de pilotage

Les redevances de pilotage ont été établies en fonction de certains paramètres significatifs reliés aux activités de l'Administration. L'augmentation des redevances et l'évolution du trafic maritime en fonction du contexte actuel ont été considérées. Les prévisions de trafic ont été déterminées à partir de rapports statistiques internes, des tendances financières et économiques publiées par des organismes de recherche (p. ex. : Conference Board du Canada), par la Banque du Canada et par d'autres institutions canadiennes telles les banques à chartes. De plus, ces analyses sont complétées par des entretiens et analyses auprès de divers représentants et consultants impliqués dans le domaine de l'industrie maritime.

Droits pour l'administration de la *Loi sur le pilotage*

Des droits pour l'administration de la Loi par le ministre des Transports ont été mis en place depuis le 6 juillet 2020. Ceux-ci correspondent à la récupération des frais que le ministre des Transports réclame à l'APL pour la mise en place et l'application de la réglementation afférente à la Loi modifiée. Le montant de cette charge aux clients de l'APL est déterminé en répartissant les frais totaux imputés à l'APL sur le total des affectations prévues pour chacune des années faisant l'objet d'une facturation du ministre des Transports. Aucune majoration ni autre coût n'est inclus dans ces droits.

Service de transbordement des pilotes

- Transbordements effectués par des sous-contractants

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

> Transbordements effectués par les employés de l'Administration

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

Charges d'exploitation

Honoraires des pilotes

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

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

Service de transbordement des pilotes

> Transbordements effectués par des sous-contractants

Les dépenses projetées ont été établies selon les contrats en cours avec les différentes entités du Groupe Océan, situées à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Ces contrats ont été négociés pour une période de 10 ans et sont entrés en vigueur le 1er janvier 2014. Les coûts des années 2021 à 2023 ont été estimés selon les taux convenus entre l'Administration et les contractants et à partir d'estimations pour 2024 et 2025.

> Transbordements effectués par les employés de l'Administration

Ces charges regroupent plusieurs types de dépenses et les hypothèses suivantes ont été utilisées :

- Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC).
- Les frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes et à leurs remplacements sont considérés en prenant comme hypothèse leur durée de vie utile, les vérifications obligatoires en vertu de la réglementation actuelle et les données historiques des dernières années.
- La majorité des autres dépenses ont été estimées en considérant une augmentation de l'IPC moyen des deux dernières années.

Charges administratives et opérationnelles et salaires

Les dépenses de 2021 à 2025 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2019 et des dépenses estimées de 2020, ainsi qu'en fonction des hypothèses retenues par la direction de l'Administration.

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

Budget de fonctionnement et analyse de sensibilité

L'année 2020 fut marquée par une crise sanitaire liée à l'apparition de la COVID-19. Tel que prévu par son programme de redevances, l'Administration pourra assumer ses pertes via ses réserves de trésorerie. Concernant le programme de redevances à venir pour la période couverte dans ce plan, l'APL vise une stabilité dans l'augmentation de ses redevances et tente d'éviter le recours à une tarification spéciale pour financer ses projets. Ainsi, l'Administration prévoit augmenter ses redevances de 3% en janvier 2021.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2021 à 2025) repose sur certaines hypothèses majeures : l'estimation des indices des prix à la consommation, l'estimation du trafic maritime, le niveau de rémunération des pilotes, la taille/dimension des navires et l'acceptation de nouvelles augmentations des redevances pour les années futures.

Toute variation de l'une ou de plusieurs de ces hypothèses résultera en une modification favorable ou défavorable de la situation financière de l'Administration; chaque variation de 1 % des redevances représente des revenus approximatifs, pour 2021, d'environ 950K$, alors que toute variation de 1 % des honoraires de pilotage à contrat représente une variation d'environ 838K$; ce pourcentage élevé de coûts variables procure une flexibilité financière importante à l'APL.

Les honoraires de pilotage représentent la majorité des dépenses de l'APL et sont le résultat direct des contrats de services négociés entre les deux corporations de pilotes et l'APL.

L'exécution du plan repose sur les hypothèses émises lors de sa préparation.

État du résultat global consolidé, réel 2019, prévisions 2020 et budgets 2021-2025

	Réel	Prévisions	Budget				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Redevances de pilotage	108 293	95 460	108 672	116 404	119 925	124 274	128 821
Dépenses directes	98 799	87 913	98 365	105 493	108 628	112 523	116 668
Dépenses administratives	8 881	10 329	10 799	10 888	10 914	11 027	11 072
Résultat global	613	(2 782)	(492)	23	383	724	1 081

Budget d'investissement

Au cours des années 2021 à 2025, l'Administration prévoit des investissements importants visant à assurer à pérennité de ses actifs, optimiser ses services et respecter ses engagements contractuels. L'ensemble de ces besoins sont directement en lien avec le déploiement d'un service sécuritaire livré de manière efficace et efficiente. Outre les changement requis en prévision de la désuétude des équipements et de l'optimisation des services en générale, ils sont constitués notamment de :

- Optimisation du service de bateaux-pilotes

  L'Administration est à revoir son mode d'exploitation de ce service.

- Unité portable des pilotes (PPU)

  L'Administration a signé une lettre d'entente avec la corporation des pilotes du St-Laurent central en février pour l'acquisition par l'APL des PPU de ces membres. Cette entente d'une durée de quatre ans prévoit la fin de durée de vie utile de ces équipements au terme de ladite entente. Par conséquent, un renouvellement de cet actif doit être prévu pour 2021.

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

  Le quai d'encaissement de bois arrivant en fin de vie et ayant été fortement endommagé par les intempéries doit, depuis un certain nombre d'années, faire l'objet de réfections majeures. Bien que l'Administration effectue des travaux temporaires pour le maintenir dans un état permettant d'assurer son utilisation sécuritaire, les investissements requis doivent être effectués en 2021.

Dettes

L'Administration n'a actuellement aucune dette et ne prévoit pas avoir besoin de contracter de dette à long terme pour la réalisation de son plan.

Gestion des bénéfices

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

Accès à une ligne de crédit

L'Administration possède une ligne de crédit prenant la forme d'un découvert bancaire autorisé d'une valeur n'excédant pas 1,5 M$. L'APL ne prévoit pas d'avoir recours à cette facilité de crédit pour l'année financière 2020 ni dans le cadre de la réalisation de ce plan.

5.2 Écarts budget 2019 – Réel 2019

Revenus

Les revenus de pilotage ont connu une hausse de 2,3 M$ pour atteindre 108 M$ en 2019, ce qui représente une augmentation nette de 2,19% par rapport à 2018. Cette hausse s'explique principalement par une augmentation des tarifs. Lors de la préparation du budget, les entrées avaient été évaluées à 111,4 M$.

Honoraires

Au niveau des honoraires de pilotage et des coûts d'exploitation des bateaux-pilotes, ils ont augmenté, comparativement à l'année précédente, de 481 680 $ pour atteindre 99 M$ (+ 0,5%). Cela est justifié par une hausse des honoraires de pilotage. Lors de la réalisation du budget, ces sorties avaient été évaluées à 103,4 M$.

Charges administratives et opérationnelles | Autres charges

Les charges administratives et opérationnelles ont totalisé 8,9 M$ en 2019 comparativement à 8,2 M$ en 2018, soit une augmentation de 8,4% ; une différence de 337 000 $ en moins de ce qui figure sur le budget. Aucun écart significatif n'est à soulever.

Résultat global

Pour les raisons susmentionnées, le résultat global réel de 2019, au montant de 613K$ a été supérieur de 446 k$ au budget, qui présentait un résultat global de 167K$. L'Administration a su absorber les imprévus opérationnels afin de ne pas affecter négativement son résultat global, et effectuer également une saine gestion de ses dépenses.

Budget d'investissement

L'Administration a établi un budget d'investissement pour l'année 2019 de 2,19 M $. La majorité de cette somme était destinée au développement du système de répartition et facturation et la participation financière à l'achat des PPU des pilotes de la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL). Le projet de développement du système de répartition et facturation a débuté, mais n'as pas été avancé au rythme prévu et le remplacement des PPU de la CPBSL a été reporté. Les investissements réels de 2019 ont donc totalisé 583K$.

5.3 Écarts Budget 2021 – Prévisions 2020

Produits

Différentes hypothèses ont été effectuées en fonction d'analyses de trafic et de l'économie en général. Les revenus ont donc été ajustés en fonction de la croissance du trafic prévue selon les estimations. Comparativement à 2020, dont les résultats sont impactés de façon anormale par la pandémie de la COVID-19, les revenus des pétroliers et ceux provenant des navires de croisières devraient revenir à la normale, alors que ces deux types de navires ont vu leur trafic diminuer drastiquement au courant de 2020. Concernant les porte-conteneurs, une légère baisse a été signalée en 2020 et, au fur et à mesure que l'économie reprendra de la vigueur, les revenus devraient augmenter dans cette catégorie. Les autres catégories de navires devraient demeurer stables ou augmenter légèrement.

Charges

Au niveau des honoraires, ceux-ci varier en fonction de l'augmentation de l'achalandage, de même qu'en fonction du changement aux honoraires de pilotage déterminés par contrats de services. En ce qui a trait aux honoraires de la Corporation des pilotes du St-Laurent central dont le contrat est venu à échéance en juin 2020, nous avons posé l'hypothèse que les thèmes du nouveau contrat reflèteront la hausse de 2% comme celle des années passées. Pour ce qui est des charges administratives, les ajustements ont été effectués en fonction des conventions collectives en place pour les employés syndiqués. L'augmentation du coût de la vie a, pour sa part, été pris en compte pour les employés non couverts par ces conventions collectives. Finalement, le coût des différents contrats de services en place avec les partenaires a été mis à jour.

Budget d'investissement

Le budget d'investissement pour 2021 et les années subséquentes comportera les principaux investissements suivants :

- **Service de bateaux-pilotes**

  Tel que mentionné précédemment, l'Administration est à revoir son service de bateaux-pilotes. Bien que ces travaux soient toujours en évolution, aucune conclusion définitive sur les coûts totaux requis et sur le scénario qui sera retenu par l'APL n'est actuellement prise. Des estimés ont toutefois été considérés.

- **Réfection du quai d'encaissement de bois de Les Escoumins**

  Tel que mentionné précédemment, ces travaux devant être déployés en 2020 ont dû être reportés en 2021. L'appel d'offres qui a été fait pour la gérance et la réalisation de ces travaux nous a permis d'effectuer les estimations nécessaires.

- **PPU**

  En 2020, l'APL a contribué au remplacement des PPU du Bas St-Laurent avec une participation financière sur le coût des équipements.

  La stratégie de remplacement des PPU des pilotes du St-Laurent central a été modifiée via une lettre d'entente ratifiée le 16 mars 2017 avec cette corporation. Cette entente, d'une durée de quatre ans, vient à échéance en février 2021. Par conséquent, un renouvellement des PPU du St-Laurent central est prévu au cours de la prochaine année. À cet effet, un investissement a été considéré au présent budget.

- **Autres équipements**

  Au cours de 2021, différents projets mineurs sont également prévus, notamment au niveau informatique. Il s'agit d'ajustements requis au système de répartition et facturation dans l'optique d'une réglementation potentielle du pilotage à la Côte-Nord, de développement d'un système soutenant l'intelligence d'affaires et du remplacement et entretien progressif du parc informatique.

6. LETTRE DE MANDAT OU ORIENTATION DU MINISTÈRE

Minister of Transport / Ministre des Transports

Ottawa Canada K1A 0N5

3 1 JAN. 2018

Monsieur Ricky Fontaine
Président
Administration de pilotage des Laurentides
418, rue Françoise-Garnier
Québec (Québec) G1E 0J3

Monsieur,

J'ai le plaisir de vous transmettre une copie de la documentation officielle attestant votre nomination par la gouverneure générale en conseil, par le C.P. 2017-1599, datée du 14 décembre 2017, à titre de président de l'Administration de pilotage des Laurentides (APL) pour un mandat de cinq ans. J'aimerais profiter de l'occasion pour vous remercier d'avoir accepté de remplir cette fonction ainsi que pour vous préciser mes attentes à l'égard de l'Administration.

Comme vous le savez, l'APL est une société d'État dont le mandat, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur le pilotage* (la Loi), est d'établir, d'exploiter, de maintenir et d'administrer, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace. De plus, l'APL est habilitée à établir des tarifs justes et raisonnables et à permettre à l'Administration de fonctionner sur une base financière autonome. Mon rôle en tant que ministre des Transports est d'exercer une surveillance conformément au régime de responsabilisation établi dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, partie X. Dans ce contexte, l'une de mes principales responsabilités est de répondre pour l'APL devant le Cabinet et au Parlement.

En tant que président, vous êtes le représentant de l'APL pour les tierces parties ainsi que le dirigeant et le facilitateur du conseil dans l'exercice de ses fonctions. Vous êtes également le principal lien entre le conseil et moi-même, le représentant du gouvernement. Les responsabilités du conseil d'administration comprennent la surveillance des affaires et des activités de la Société. Par conséquent, le conseil doit : veiller à ce que l'orientation stratégique de la Société soit conforme aux priorités et aux objectifs généraux du gouvernement; s'assurer que les risques connexes ont été reconnus et que des systèmes appropriés sont mis en place pour gérer ces risques; s'assurer que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de la Société répondent à ses besoins; assumer la responsabilité de l'intégrité de l'information produite par la Société.

/2

Canada

Le premier dirigeant est un membre du conseil et le principal lien entre le conseil et la direction de la Société. Le premier dirigeant doit rendre des comptes au conseil quant à la gestion et au rendement de la Société. Exactement comme je dois tenir le conseil responsable de ses actes, je m'attends à ce que le conseil tienne le premier dirigeant responsable des siens. Mes interactions normales avec le conseil seront effectuées par votre entremise, le président. J'espère que tous les membres du conseil vous apporteront le soutien nécessaire pour veiller à la saine gestion et au maintien du succès de cette société.

En tant que société d'État du portefeuille de Transports Canada, l'APL fournit des services précis sur une base commerciale, avec une autonomie opérationnelle considérable. J'aimerais toutefois vous rappeler qu'en faisant partie du secteur public fédéral, l'APL joue un rôle stratégique public important et fait l'objet d'obligations qui sont uniques au secteur public.

Puisque le plan d'entreprise est au centre du régime de responsabilisation mis en place pour les sociétés d'État, son approbation rapide est essentielle pour assurer une gestion saine. L'un des principaux facteurs de réussite pour l'approbation rapide des plans d'entreprise est la consultation précoce et significative de tous les responsables concernés. Cela est encore plus important si des activités sont proposées dans le plan d'entreprise qui pourraient poser des questions relatives au mandat ou de nature stratégique. Dans ces cas, vous devez demander mon opinion avant d'entreprendre ces activités, y compris la planification ou la consultation.

J'aimerais également profiter de l'occasion afin de remercier l'APL de sa contribution à l'Examen de la *Loi sur le pilotage*. Je sais que votre premier dirigeant ainsi que des membres du conseil ont eu l'occasion de discuter avec M. Marc Grégoire et de souligner des questions qui sont d'intérêt pour l'APL. J'apprécie votre engagement envers ce processus et j'ai hâte de prendre connaissance des recommandations finales de M. Grégoire.

Comme vous le savez sans doute, le gouvernement du Canada maintient son engagement en matière de diversité et d'inclusion, qu'il considère comme des sources inestimables de force pour le pays. J'encourage l'APL à perpétuer les pratiques exemplaires à cet égard en engageant, lorsque cela est possible, plus de femmes, d'Autochtones, de membres de minorités visibles et de personnes handicapées.

Comme je dois répondre au Parlement quant à l'efficacité globale de la Société, et dans un intérêt général d'ouverture et de transparence, je vous prie de veiller à ce que l'APL continue d'aviser mon cabinet et Transports Canada de toute question qui pourrait revêtir un intérêt public de sorte que je sois prêt à répondre aux questions du Parlement sur l'APL. La personne-ressource pour les communications avec mon cabinet est M. Shane McCloskey. Vous pouvez le joindre au 613 991-0700.

.../3

Enfin, j'aimerais réitérer à quel point je suis heureux que vous ayez accepté d'assumer la présidence de l'APL. Je tiens également à remercier le personnel de l'APL qui continue de travailler en étroite collaboration avec les représentants de Transports Canada. C'est avec plaisir que je continuerai de consolider cette relation de travail positive à l'avenir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

L'honorable Marc Garneau, C.P., député
Ministre des Transports

Pièce jointe

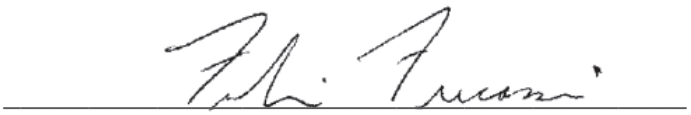
c.c. Monsieur Fulvio Fracassi, premier dirigeant
Administration de pilotage des Laurentides

Monsieur Mario St-Pierre, secrétaire
Administration de pilotage des Laurentides

Monsieur Michael Keenan, sous-ministre des Transports
Transports Canada

7. ENGAGEMENT DU PREMIER DIRIGEANT

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



Fulvio Fracassi, LL.M.
Premier dirigeant

8. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'ADMINISTRATION

8.1 Haute direction

L'Administration est dirigée par Monsieur Fulvio Fracassi, lequel occupe le poste de Premier dirigeant depuis septembre 2012. Ses responsabilités consistent à en assurer le leadership, en traçant les lignes directrices de la stratégie de l'organisation et en veillant à l'intendance de ses ressources et de ses éléments d'actifs afin d'assurer l'exécution de la mission confiée à l'Administration par la Loi. Monsieur Fracassi, avocat de formation, a auparavant occupé le poste de directeur général du programme national de sûreté maritime à TC. C'est lui qui préside le comité de direction ainsi que le comité de régie interne qui réunit sur une base régulière les gestionnaires de l'Administration. Il est aussi chargé de présider le comité consultatif sur le pilotage composé des représentants de l'industrie maritime, des corporations de pilotes ainsi que des représentants de TC et la Garde côtière canadienne.

M. Fracassi est secondé par trois cadres exécutifs, soit Madame Josée Leroux, Directrice exécutive, Finances et administration, Monsieur Alain Richard, Directeur exécutif, Sécurité et efficacité maritimes et Madame Anaïs de Lausnay, Avocate générale et secrétaire générale.

8.2 Conseil d'administration

L'Administration possède une structure de gouvernance moderne qui lui permet de réaliser son mandat. À cet effet, différents pouvoirs sont exercés par son Conseil d'administration.

Les membres du Conseil sont nommés pour un mandat initial d'une durée maximale de quatre ans; par la suite, ce mandat peut être renouvelé pour une durée n'excédant pas quatre ans. À noter que la Loi ne prévoit pas de limite quant au nombre de renouvellements de mandat pour un administrateur.

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

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

Le Conseil est composé de six membres et un président, tous nommés par le ministre responsable avec approbation du Gouverneur en conseil. Le poste de président du conseil a été comblé en décembre 2017 par M. Ricky Fontaine, qui a délaissé ses fonctions en juin 2020. Le poste vacant est, dans l'intérim, comblé par M. Julius Spivack, vice-président et membre du conseil de l'APL depuis de nombreuses années.

En septembre 2018, le Gouverneur en conseil a nommé trois nouveaux administrateurs, soient Mme Sophie-Emmanuelle Chebin, Mme Christiane Chabot et M. George J. Pollack, dont les mandats s'échelonnent entre trois et quatre ans. Au même moment, les mandats de M. Julius Spivack et de M. Michel Tosini ont été renouvelés pour une période allant de deux à quatre années. En septembre 2020, le mandat de M. Frank Di Tomaso a été renouvelé pour trois ans. En plus d'assumer ses fonctions à temps plein au sein de l'Administration, le Premier dirigeant, qui relève du Conseil d'administration, siège également au conseil.

Tableau des membres du Conseil d'administration

Nom	Rôle	Date d'échéance
M. Ricky Fontaine	Président démissionnaire en juin 2020	Décembre 2022
M. Julius Spivack	Vice-président	Septembre 2022
Mme Christiane Chabot	Administratrice	Septembre 2021
Mme Sophie-Emmanuelle Chebin	Administratrice	Septembre 2022
M. Frank Di Tomaso	Administrateur	Septembre 2023
M. George J. Pollack	Administrateur	Septembre 2021
M. Michel Tosini	Administrateur	Septembre 2021

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

Dans l'exécution de ses responsabilités, le Conseil s'est doté de deux comités composés chacun de trois de ses membres.

Comité de vérification

Le comité a la responsabilité d'effectuer le suivi et la supervision de la situation financière de l'Administration et des différentes pratiques de gestion, notamment, mais sans s'y limiter, les différents contrôles financiers et le bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Il est également mandaté, selon la Loi, d'assurer l'exécution d'audit interne selon son jugement et d'en faire le suivi des recommandations qui en résultent, le cas échéant. De même, il maintient le lien avec le Bureau du vérificateur général du Canada (« BVG ») et prend connaissance des rapports émis par ce dernier concernant les audits effectués à l'APL. Également, le comité s'assure de la prise en charge par la direction des recommandations du vérificateur, s'il y a lieu. Le comité se réunit environ cinq fois dans l'année.

Ce comité est constitué de :

- M. Julius Spivack, président
- M. George J. Pollack, administrateur
- Mme Christiane Chabot, administratrice

Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité est responsable de réviser les pratiques de gouvernance de l'Administration et d'adapter, au besoin, la stratégie de gestion du personnel, dont les politiques actuellement en vigueur. Les membres du comité se rencontrent environ à quatre reprises dans l'année.

Ce comité est constitué de :

- M. Frank Di Tomaso, président
- Mme Sophie-Emmanuelle Chebin, administratrice
- M. Michel Tosini, administrateur

9. OBJECTIFS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Afin de suivre l'évolution de son plan stratégique, l'Administration s'est fixé des objectifs ainsi que des cibles à atteindre. Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant :

OBJECTIF Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient.			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2021**	**Cible 2021-2025**
Réviser le programme de formation/ évaluation continue des pilotes/ apprentis pilotes, pour l'acquisition et maintien de compétences et afin de prévenir les incidents	> Approbation par APL des programmes de formation des corporations. > Suivi des incidents via nos bases de données et rapport écrit fourni par le pilote	> Taux d'incident inférieur à 0,10%	> Taux d'incident inférieur à 0,10%
Contribuer au maintien et à l'accroissement du pilotage sécuritaire efficace et efficient avec les partenaires d'affaires	> Participer aux travaux du comité consultatif en prônant les dossiers relatifs à la sécurité, efficacité et efficience de service de pilotage.	> Deux (2) rencontres par année	> Deux (2) rencontres par année
Émettre des politiques détaillant normes, procédures et pratiques à suivre dans certaines situations	> Maintien des politiques concernant l'échange d'information entre pilote et capitaine (MPX). > Maintien et mise à jour des plans de voyage soutenant les directives.	> Utilisation à 100% de la politique par les pilotes.	> Utilisation à 100% de la politique par les pilotes.
Procéder à des études et analyses via le simulateur permettant d'accentuer la sécurité du pilotage et le développement des pratiques exemplaires	> Adapter le simulateur à un niveau « pilot grade » pour les zones qui ne le sont pas encore	> 50% du développement atteint (territoire)	> 100% du développement atteint (territoire)

Réduire les délais et causes du manque de disponibilité des pilotes, dont ceux dus à la rétention des pilotes à bord des navires	> Recruter/augmenter le nombre de pilotes > Accroître disponibilité des pilotes en réduisant les détentions à bord des navires qui ne sont pas prêts à partir lorsque le pilote arrive	> Nombre de retard de moins de 0,10% du nombre d'affectations	> Nombre de retard de moins de 0,10% du nombre d'affectations
Maintenir l'efficacité et la fiabilité des bateaux-pilotes et de la navette	> Tenir à jour le programme d'entretien au-delà des normes en vigueur	> Respect de 100% du programme et KPIs	> Respect de 100% du programme et KPIs

OBJECTIF Promulguer une saine gestion de risques et s'adapter à l'évolution des technologies			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2021**	**Cible 2021-2025**
S'assurer que les risques liés à la navigation sont bas, incluant les zones non réglementées et sans pilotage obligatoire	> Phase I : Se préparer à la mise en place des recommandations de TC concernant les ports de la Côte-Nord > Phase II : Conclure les travaux de l'analyse de risques liés à la rive sud du St-Laurent et transmettre nos recommandations à TC	> Débuter les travaux préparatoires > Analyse complétée à 100%	> Mise en place des services, si requis
Amélioration du cycle de sommeil des pilotes de la circonscription 1 suite aux	> Augmentation de la prévisibilité des voyages de nuit.	> Adhérence aux nouvelles règles d'affectation pour	> 100% suivi et respect des règles pour les

recommandations mises en place suivant l'étude de risque sur la durée sécuritaire d'un voyage.		les voyages de nuit > 100% de jumelage pilote-voyage	affectations de nuit > 100% de jumelage pilote-voyage
Évaluer la durée sécuritaire d'un voyage par un seul pilote dans la circonscription 2.	> Entreprendre une analyse des risques sur la durée sécuritaire par un seul pilote.	> Finalisation de l'analyse à l'hiver 2020.	> Initier les mesures de mitigation, le cas échéant.
Maintenir un nombre de pilotes adéquat	> Planifier le niveau de trafic maritime et le roulement des pilotes avec les corporations	> Recrutement / formation de 10 pilotes par an	> Recrutement / formation de 10 pilotes par an
S'assurer que les systèmes dont dépendent les opérations sont efficients et efficaces	> Mise à jour et suivi du plan directeur TI > Vigie des nouveautés	> 100% suivi et mis à jour > En continu	> 100% suivi et mis à jour > En continu
S'assurer que l'utilisation de la technologie par les pilotes réponde aux critères d'utilisation et de sécurité de l'APL	> Entente avec les corporations de pilotes sur l'utilisation des unités portables de pilote (PPU)	> Entente avec les 2 corporations sur 100% des PPU utilisés	> Entente avec les 2 corporations sur 100% des PPU utilisés
Assurer le service efficacement 24/7	> Mise à jour et test du plan de mesures d'urgence et de continuité des opérations	> Test 1 fois l'an	> Test 1 fois l'an
Assurer une vigie et saine gestion des risques de l'APL	> Revoir le catalogue de risques de l'APL en fonction des changements à l'environnement législatif de 2019 > Assurer le maintien à jour des mesures de mitigation	> Révision de 100% des risques de l'APL > Révision de 100% des mesures de mitigation	> Mise à jour des risques à 100% > Révision de 100% des mesures de mitigation

OBJECTIF Assurer l'autosuffisance financière en maintenant les tarifs de pilotage à un coût raisonnable			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2021**	**Cible 2021-2025**
Maintenir les dépenses de l'APL à un niveau suffisamment bas	> Établir un budget en fonction de restrictions de dépenses excessives	> Budget annuel établi en conformité avec une saine gestion financière	> Budget annuel établi en conformité avec une saine gestion financière
	> Effectuer des suivis et prévisions périodiques	> Suivi et mise à jour des prévisions 4 fois l'an	> Suivi et mise à jour des prévisions 4 fois l'an
Maintenir les redevances et revenus à un niveau permettant d'assumer 100% des coûts et investissements	> Planification annuelle de la révision des redevances en fonction d'indicateurs	> Une fois l'an selon l'IPC et ententes contractuelles	> Une fois l'an selon l'IPC et ententes contractuelles
	> Planification long terme et limitation des investissements en fonction des revenus prévus (éviter les hausses spéciales de redevances)	> Priorisation des investissements en fonction des liquidités prévues disponibles	> Priorisation des investissements en fonction des liquidités prévues disponibles
Minimiser les écarts résultant de la comparaison des résultats globaux budgétés avec les résultats réels (prévisibilité des résultats)	> Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes	> Moins de 2% d'écart du réel par rapport au budget	> Moins de 2% d'écart du réel par rapport au budget
Maintenir les coûts de main-d'œuvre à un niveau raisonnable en assurant l'attrait de bons candidats	> Limiter les augmentations de salaires et avantages (syndiqués et non)	> Augmentation limitée à l'IPC et développement du marché	> Augmentation limitée à l'IPC et développement du marché
	> Mise en place des nouvelles règles de rémunération (paramètres de classification et équité)	> 100% des paramètres mis en place	> En application

Éviter les pertes dues aux mauvaises créances	> Suivi hebdomadaire des comptes et communications en continu avec les clients	> Moins de 1% de mauvaises créances	> Moins de 1% de mauvaises créances

OBJECTIF Assurer la protection du public et de l'environnement			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2021**	**Cible 2021-2025**
Assurer que les bateaux-pilotes respectent les critères de protection de l'environnement d'usage	> Assurer le maintien de la certification de l'Alliance verte	> Certification maintenue et réussite de 100% du programme d'inspection	> Certification maintenue et réussite de 100% du programme d'inspection
	> Mise à jour du manuel d'entretien des bateaux après les entretiens de cale sèche		
Contribuer à la protection des rives et des riverains	> Vigie en continu des conditions pouvant affecter les niveaux d'eau	> 100% d'ajustement de vitesse et conditions de navigation lors d'alertes	> 100% d'ajustement de vitesse et conditions de navigation lors d'alertes
Assurer la protection des usagers et visiteurs des bateaux-pilotes (non employés)	> Maintien de directives claires sur la sécurité des usagers à bord	> 0% d'incident	> 0% d'incident

OBJECTIF Maintien d'une gestion saine et efficace et de bonnes relations avec les partenaires			
Objectifs de résultats	**Stratégie et indicateurs**	**Cible 2021**	**Cible 2021-2025**
Mise à jour du règlement de l'APL	> Identifier les dispositions clés et poursuivre les consultations	> Révision complétée	
		> Publication et entrée en vigueur	
Accroître la collaboration et la communication avec les partenaires	> Organisation de rencontres périodiques	> En continu	> En continu
	> Participation aux travaux/comités des partenaires	> En continu	> En continu
Accroître le positionnement public de l'APL	> Déploiement du plan de communication externe	> Déploiement d'une infolettre	> Diffuser au moins un message par mois sur les réseaux sociaux
		> Diffuser au moins un message par mois sur les réseaux sociaux	
Assurer une relève suffisante, compétente et diversifiée	> Mise à jour du plan de relève et développement des compétences	> 1 fois par an	> 1 fois par an
	> Suivi des plans de performance	> 3 rencontres par an	> 3 rencontres par an

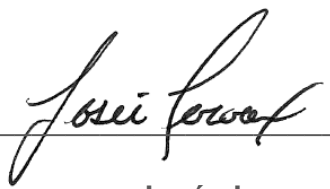
10. ATTESTATION DE LA DIRIGEANTE PRINCIPALE DES FINANCES

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

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

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

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



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

11. INFORMATIONS FINANCIÈRES

11.1 Principales méthodes comptables

Référence aux états financiers vérifiés de l'Administration, inclus dans son rapport annuel 2019, pour la description de ces méthodes.

11.2 Réglementation des redevances des droits de pilotage

Avant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la Loi, l'Administration devait, avec l'approbation du gouverneur en conseil, fixer par règlement général les tarifs des droits de pilotage qui devaient lui être payés.

Selon les nouvelles dispositions, les tarifs sont désormais nommés des « redevances ». Ces dernières peuvent être établies ou modifiées par l'Administration suivant une résolution du conseil d'administration. La modification et l'établissement de nouvelles redevances est donc plus rapide pour les Administrations qui pourront désormais réagir de manière plus adéquate aux différents événements. Cependant, une méthodologie de tarification doit être élaborée, au préalable, puis publiée. La Loi modifiée prévoit un processus de contestation après l'avis de modification ou d'établissement de redevances, mais restreint aussi passablement le spectre des motifs d'opposition. En effet, une opposition pourra se faire entendre si l'Administration n'a pas respecté les paramètres d'établissement ou de révision des redevances ou respecté les requis de contenu et les délais de l'avis ou de l'annonce de décision.

Il en demeure que les redevances de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des opérations de l'Administration. Ainsi, les redevances exigées visent le recouvrement des coûts de l'Administration et la création d'une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.

La Loi modifiée a également introduit un paiement au ministre de la Part des Administrations pour la mise en application et le maintien de la règlementation relative à la Loi modifiée. La Loi prévoit spécifiquement que les Administrations pourront recharger ces frais à l'industrie. Depuis le 6 juillet 2020, l'APL a ajouté une surcharge, au montant de 39,64$ par affectation, pour ces frais administratifs. La somme recueillie permettra de recouvrer le montant réclamé et payable au ministre. Il importe de noter que la Fédération maritime du Canada s'oppose à ces frais administratifs pour l'année 2020 et les conteste auprès de l'ensemble des Administrations de

pilotage du Canada. La décision de l'Office des Transports du Canada devrait être rendue d'ici la fin de 2020.

12. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 2021-2025

État du résultat global

Données réelles 2019, prévisions 2020 et budget 2021-2025
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
REVENUS							
Redevances de pilotage	107 974	95 316	108 380	116 110	119 629	123 976	128 521
Autres produits	319	144	292	294	296	298	300
	108 293	95 460	108 672	116 404	119 925	124 274	128 821
DÉPENSES DIRECTES							
Honoraires de pilotage	87 523	77 738	87 239	94 257	98 530	102 361	106 389
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	11 276	10 175	11 126	11 236	10 098	10 162	10 279
	98 799	87 913	98 365	105 493	108 628	112 523	116 668
MARGE BRUTE	**9 494**	**7 547**	**10 307**	**10 911**	**11 297**	**11 751**	**12 153**
	8,77%	7,91%	9,48%	9,37%	9,42%	9,46%	9,43%
DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES							
Coût du personnel	5 136	5 750	6 195	6 323	6 453	6 585	6 719
Services professionnels et spéciaux	891	1 039	1 228	1 057	993	978	895
Location	322	350	338	343	348	354	360
Utilité publique, fournitures et approvisionnement	170	236	166	143	143	150	150
Transports et communications	246	193	284	288	215	217	217
Informations	110	92	120	104	120	104	105
Amortissement	1 799	2 029	2 164	2 329	2 344	2 344	2 335
Réparations et entretien	13	112	123	126	128	131	134
Mauvaises créances	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts	95	89	80	72	65	58	50
Autres	99	439	101	103	105	106	107
	8 881	10 329	10 799	10 888	10 914	11 027	11 072
RÉSULTAT GLOBAL	613	(2 782)	(492)	23	383	724	1 081

État de la situation financière

Données réelles 2019, prévisions 2020 et budget 2021-2025
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIF							
Courant							
Trésorerie	11 899	9 083	4 094	3 827	3 097	5 849	6 873
Créances	14 546	13 087	14 881	15 942	16 425	17 022	17 646
Placements	2 391	2 500	2 580	2 660	2 740	2 820	2 900
	28 836	24 670	21 555	22 429	22 262	25 691	27 419
Non courant							
Immobilisations corporelles	17 404	17 257	20 573	20 990	21 934	20 187	19 915
Immobilisations incorporelles	1 386	1 930	2 638	2 214	2 125	1 591	1 660
	18 790	19 187	23 211	23 204	24 059	21 778	21 575
Total de l'actif	**47 626**	**43 857**	**44 766**	**45 633**	**46 321**	**47 469**	**48 994**
PASSIF							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	15 344	14 595	16 214	17 282	17 750	18 343	18 964
Obligations locatives	310	310	310	243	243	243	258
	15 654	14 905	16 524	17 525	17 993	18 586	19 222
Non courant							
Avantages du personnel	334	320	334	351	368	385	402
Obligation locative	2 197	1 973	1 741	1 567	1 387	1 201	992
	2 531	2 293	2 075	1 918	1 755	1 586	1 394
Total du passif	18 185	17 198	18 599	19 443	19 748	20 172	20 616
CAPITAUX PROPRES							
Bénéfices non répartis	29 441	26 659	26 167	26 190	26 573	27 297	28 378
Total du passif et des capitaux propres	**47 626**	**43 857**	**44 766**	**45 633**	**46 321**	**47 469**	**48 994**

État des variations de l'avoir

Données réelles 2019, prévisions 2020 et budget 2021-2025
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	28 828	29 441	26 659	26 167	26 190	26 573	27 297
Résultat global de l'exercice	613	(2 782)	(492)	23	383	724	1 081
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	29 441	26 659	26 167	26 190	26 573	27 297	28 378

État des flux de trésorerie

Données réelles 2019, prévisions 2020 et budget 2021-2025
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activités opérationnelles							
Résultat global pour l'exercice	613	(2 782)	(492)	23	383	724	1 081
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :							
Amortissement	1 799	2 029	2 164	2 329	2 344	2 344	2 335
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	17	(14)	14	17	17	17	17
Intérêts sur obligations locatives	95	87	79	71	63	57	49
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	0	0	0	0	0	0	0
Perte (gain) sur cession d'actifs	0	0	0	0	0	0	0
Revenus d'intérêts	(235)	(125)	(50)	(52)	(50)	(52)	(52)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :							
Variation des créances et autres débiteurs	148	1 447	(1 794)	(1 060)	(482)	(596)	(623)
Variation des créditeurs et charges à payer	(550)	(749)	1 619	1 068	468	593	621
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 887**	**(107)**	**1 540**	**2 396**	**2 743**	**3 087**	**3 428**
Activités d'investissement							
Achat (vente) net de titres de placement	2 762	(109)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(711)	(1 508)	(4 980)	(2 182)	(2 719)	(23)	(1 486)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(433)	(918)	(1 208)	(140)	(480)	(40)	(646)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts reçus	240	137	50	51	49	51	51
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**1 858**	**(2 398)**	**(6 218)**	**(2 351)**	**(3 230)**	**(92)**	**(2 161)**
Activités de financement							
Remboursement des obligations locatives	(209)	(224)	(232)	(241)	(180)	(186)	(194)
Intérêts payés sur les obligations locatives	(95)	(87)	(79)	(71)	(63)	(57)	(49)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**(304)**	**(311)**	**(311)**	**(312)**	**(243)**	**(243)**	**(243)**
Trésorerie							
Variation de l'exercice	3 441	(2 816)	(4 989)	(267)	(730)	2 752	1 024
Solde au début de l'exercice	8 458	11 899	9 083	4 094	3 827	3 097	5 849
Solde à la fin de l'exercice	**11 899**	**9 083**	**4 094**	**3 827**	**3 097**	**5 849**	**6 873**

13. BUDGET D'INVESTISSEMENT

Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

Données réelles 2019, budget et prévisions 2020 et budget 2021-2025
(en milliers de $ CDN)

	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Infrastructure et équipements T.I.	325	181	609	2 484	82	59	44	2 111
Salle d'attente, base de transbordement et autres	158	--	1 363	3 278	2 160	2 680	--	--
Améliorations locatives, mobilier	78	--	--	25	--	--	--	--
Autres actifs incorporels	22	693	454	401	80	460	20	20
	583	**874**	**2 426**	**6 188**	**2 322**	**3 199**	**64**	**2 131**

14. RÉSERVE DE TRÉSORERIE ET PLAN D'EMPRUNT

14.1 Réserve de trésorerie

Une réserve de trésorerie maintenue à un minimum de 5M$ a été approuvée par le Conseil d'administration et s'appuie sur l'obligation pour l'Administration de réaliser sa mission sur une base d'autosuffisance financière, car elle ne reçoit pas de crédits parlementaires; cette réserve a déjà pu servir dans les situations suivantes :

- L'achat d'unités portables pour les corporations de pilotes à l'intérieur de délais très courts;
- Des délais durant le long processus d'approbation de changement de règlement tarifaire, comme ce fût le cas en 2014;
- Des délais occasionnés par le retrait et/ou le mouillage des bouées prioritaires par la Garde côtière canadienne à l'intérieur de la circonscription no 1. Tout délai pour la pose de ces bouées après le 7 avril de chaque année ainsi que pour le retrait effectué avant le 7 décembre de chaque année occasionne des coûts supplémentaires payables à la CPSLC à un montant pouvant aller jusqu'à environ 250K$ par semaine de retard. Au printemps 2019, l'Administration a dû composer avec un retard de plus de 2 semaines pour la pose des bouées prioritaires, causant des honoraires additionnels de près de 480K$. Ces frais supplémentaires de pilotage sont occasionnés dû à l'obligation de l'APL d'assigner un deuxième pilote à bord du navire pour ces affectations durant ces situations;
- Règlement de litige non provisionné, tel que survenu en 2018 au montant de 1,281 M$;
- Perte d'exploitation due aux circonstances exceptionnelles de la COVID-19.

L'Administration a atteint son objectif de réserve de trésorerie par une gestion saine et efficace de ses opérations ainsi qu'un suivi rigoureux de ses dépenses. Malgré le paiement des frais imprévu tel que ceux susmentionnés, l'Administration a été en mesure de conserver sa réserve à plus de 5 M$ grâce à différentes économies et une saine gestion des dépenses effectuées au cours de l'année. Notons de plus que l'APL a réalisé ceci tout en maintenant un bas niveau d'augmentation des redevances de pilotage, voire même un gel durant deux années consécutives.

La réserve financière constituée par l'Administration est donc d'une importance stratégique afin de lui permettre de réaliser adéquatement sa mission d'établir, de faire fonctionner, d'entretenir

et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction.

14.2 Plan d'emprunt

Approbation d'emprunt

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

Contexte

La direction de l'APL sollicite l'approbation du ministre des Finances à l'égard du plan d'emprunt couvrant la période 2021-2025 pour un montant de 1 500 000 $, montant présentement autorisé sous la forme d'une facilité de crédit lui permettant un découvert bancaire. En effet, malgré la réserve de trésorerie actuellement cumulée, cette demande est justifiée par l'éventualité où une somme importante doit être déboursée alors que l'échéance des placements à terme ne permette pas l'encaissement immédiat des fonds requis, ou encore qu'une situation imprévue exige une sortie de fonds qui n'aurait pu être planifiée. Une approbation d'emprunt de 1 500 000 $ serait donc nécessaire afin de pallier une telle situation.

Emprunt à court terme à être maintenu

L'Administration demande à ce que la modalité de crédit suivante soit maintenue :

DÉCOUVERT BANCAIRE	
Prêteur :	Toute institution financière au Canada faisant partie de l'Association canadienne des paiements
Montant :	Jusqu'à 1 500 000 $
Monnaie :	Dollars canadiens
Taux d'intérêt :	Le taux préférentiel
Terme :	Un an maximum

Historique de l'utilisation du crédit à court terme

Le tableau suivant détaille l'historique des cinq dernières années en ce qui a trait au montant maximal de crédit utilisé au cours d'une année donnée, de même que la moyenne mensuelle de crédit utilisé pendant cette même année. Il est à noter qu'en 2018, l'APL a modifié ses pratiques de gestion des liquidités courantes faisant en sorte que le crédit à court terme ne devrait plus être utilisé.

HISTORIQUE DE L'UTILISATION DE CRÉDIT À COURT TERME

ANNÉE	MONTANT MAXIMAL	MOYENNE MENSUELLE
2016	892 000$	0$
2017	915 660$	0$
2018	1 040 924$	0$
2019	0$	0$
2020 (prév.)	0$	0$

Emprunt à long terme à être entrepris en 2020

Aucun emprunt à long terme n'a été contracté ou n'est prévu être contracté.

Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. Au moment d'écrire ce plan, aucun recours monétaire n'a été déposé auprès de l'Administration.

Nouveaux emprunts et soldes annuels

L'Administration ne prévoit pas se prévaloir de nouveaux emprunts ni présenter un découvert en fin d'exercice au cours des prochaines années.

Contrats de location

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

15. DÉCLARATIONS GÉNÉRALES

L'APL a intégré toutes les possibilités de gains d'efficacité opérationnelle dans le Plan d'entreprise.

Loi sur le multiculturalisme

En vertu de son engagement envers la *Loi sur le multiculturalisme*, l'Administration conduit ses activités en tenant compte de la réalité multiculturelle du Canada de par sa diversité culturelle aux lieux de travail. Afin de reconnaître l'héritage et la contribution des Premières Nations à l'histoire du pilotage, alors qu'ils furent les premiers guides « pilotes » sur le Saint-Laurent à l'ère de la Nouvelle-France, l'APL a baptisé l'un de ses deux bateaux-pilotes ainsi que la salle de conférence principale de son siège social « Taukamaim », ce qui signifie « Prendre le large » en langue innu.

De plus, en juin 2020, le Premier dirigeant de l'APL a fait parvenir une lettre à TC afin de lui faire part du désir de l'Administration d'être inclus dans l'effort de mobilisation autochtone entreprise par TC dans le cadre du Plan de protection des Océans (PPO).

Économie canadienne

L'Administration veille également à équilibrer ses responsabilités envers l'économie canadienne et ses proches partenaires en veillant à être en mesure d'offrir tous les niveaux de service requis en temps opportun. Étant donné la forte proportion des coûts qui sont variables en fonction des revenus de pilotage, la capacité de réduire en partie ces coûts variables est très limitée et toute réduction de ces charges aurait un impact défavorable sur les revenus de l'APL et donc, une réduction de ses bénéfices économiques.

Promotion d'un milieu de travail sain

Des activités de mobilisation, incluant entre autres des sessions de formation sur des outils et des moyens afin d'agir et de prévenir des problèmes de civilité en milieu de travail et aussi sur la gestion de problèmes connus portant sur la santé mentale et le stress au travail, ont été réalisées dans les dernières années. Ces activités, qui continuent d'être déployées, incluent les gestionnaires et l'ensemble du personnel de l'organisation, et ont pour but de sensibiliser l'ensemble du personnel à la promotion de pratiques saines au travail. De plus, dans le cadre de la pandémie liée à la COVID-19, plusieurs actions et communications ont été faites afin de soutenir la santé physique et psychologique du personnel. Notamment, des indications sur les

mesures sanitaires et précautions à prendre ont été dispensées, des communications afin de préserver sa santé mentale dans un contexte de travail à la maison ont été diffusées et des formations internes ont été offertes aux gestionnaires afin de mieux les préparer à gérer leur équipe à distance.

Suite à un sondage sur la mobilisation, effectué au printemps 2018, plusieurs plans d'action ont été rédigés pour les différents secteurs de l'entreprise. L'APL effectuera un nouveau sondage venant mesurer l'impact des actions prises vers la fin de l'année 2020.

Bâtir une fonction publique diversifiée

L'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À ce titre, elle reconnaît l'importance de la diversité de la population canadienne, notamment sur les plans de la race, de la nationalité d'origine, de l'origine ethnique, de la couleur et de la religion, ce qui constitue une caractéristique fondamentale de la société canadienne. À cette fin, l'APL s'engage à assurer la diversité au sein de son organisation, en encourageant par exemple, les femmes, les personnes autochtones, les personnes handicapées ou les membres d'une minorité visible à déposer leur candidature aux postes qu'elle rend disponibles. L'Administration a, entre autres, inclus une terminologie invitant les candidats provenant de groupes désignés (pour les femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) à postuler les opportunités d'emploi publiées sur son site Web. Il faut toutefois reconnaître qu'il existe toujours des défis à la participation des femmes dans le domaine maritime. L'APL est à identifier les programmes pertinents comportant des objectifs de diversité selon ses besoins pour ensuite déterminer les activités nécessaires permettant d'accroître la diversité sociale et culturelle de l'organisation.

États financiers trimestriels

L'APL publie ses états financiers trimestriels non audités sur son site Web.

Lignes directrices concernant les frais de voyage et d'accueil

En juillet 2015, le Gouverneur en conseil a donné instruction à un certain nombre de sociétés d'État, dont l'Administration, d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'évènements avec les politiques, directives et instruments connexes sur ces mêmes dépenses du Conseil du Trésor.

L'APL, par le biais des valeurs exprimées dans ses énoncés de vision et de mission, s'est d'ailleurs engagée à utiliser efficacement les ressources mises à sa disposition. À cet effet,

l'Administration divulgue, en conformité avec la réglementation, les frais de voyages, d'accueil et de conférences du président du Conseil, du Premier dirigeant et des autres membres du Conseil sur son site Web sur une base trimestrielle. De plus, l'Administration a mis en place les récentes modifications exigées en 2017 par le Secrétariat du Conseil du Trésor à cet effet.

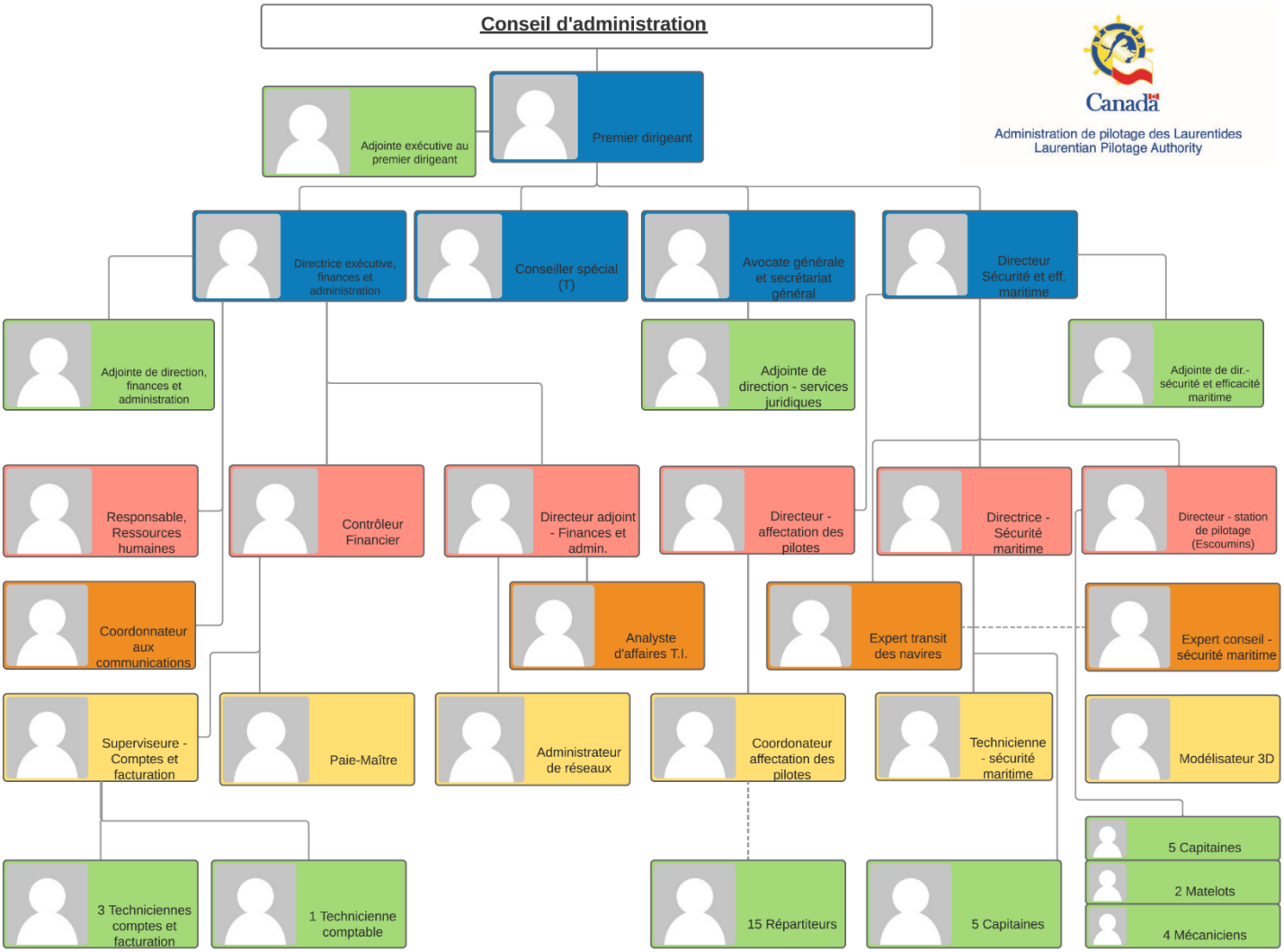
Pour l'exercice financier 2020, les dépenses totales budgétées pour ces frais se chiffreront à environ 50K$ pour le Premier dirigeant et à environ 23K$ pour les autres membres du Conseil, incluant le Président. De plus, pour la période de 2021 à 2025 couverte par ce plan, la moyenne annuelle de ces frais est estimée à 30K$ pour le premier dirigeant et à 20K$ pour les autres membres du Conseil.

Recommandations du BVG

Le dernier Examen spécial de l'APL effectué par le BVG remonte à 2013. Le rapport déposé par le BVG ne fait état d'aucune lacune importante. De plus, le BVG a rapporté que l'APL possède de saines pratiques de gouvernance, un processus stratégique de planification rigoureux, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente et que des systèmes appropriés sont en place afin de s'assurer que les services de pilotage sont sûrs, efficaces et de haute qualité.

ANNEXE I - ORGANIGRAMME

Organigramme de l'Administration au 31 août 2020



ANNEXE 2 – RISQUES DE L'ENTREPRISE

Gestion des risques de l'entreprise

Afin de s'assurer de la continuité de la prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficients ainsi que lui permettre de réaliser ses objectifs stratégiques, la direction de l'APL effectue, annuellement, une révision de sa gestion des risques. Cet exercice permet d'identifier les principaux risques auxquels s'expose l'Administration et de mettre en place des mesures d'atténuation qui l'aideront à conserver son autosuffisance financière et de répondre à son mandat, ainsi que de bien atteindre ses objectifs stratégiques.

ANNEXE 3 – PRIORITÉS PANGOUVERNEMENTALES

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

Transparence et gouvernement ouvert

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

Analyse comparative entre les sexes

- Ratio homme-femme de 33% femmes en augmentation constante. Un défi dans une industrie non conventionnelle pour le personnel féminin;
- Révision des échelles salariales avec l'une des cibles étant l'équité salariale;
- Processus d'embauche neutre;
- Embauche de personnel féminin dans des fonctions largement représentée par des hommes, soit deux femmes au sein de l'exécutif ainsi que d'une capitaine au sein de l'équipe de direction.

Diversité et équité en matière d'emploi

- Processus d'embauche neutre;
- Précision quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi inclus sur ses affichages de poste.

Questions autochtones

- Précision quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi inclus sur ses affichages de poste;
- Le processus de consultation sur le pilotage est élargi pour inclure les Premières Nations (p. ex. : consultation sur l'impact de sécurité de pilotage Côte-Nord inclura la communauté Innu) ;
- Intégration des membres des Premières Nations dès le début des nouveaux projets de l'APL : les Premières Nations seront consultées sur les prochaines phases d'analyse de risques pour la rive sud du St-Laurent.

Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement

- Acquisition d'appareils écoresponsables lors de renouvellement d'équipement;
- Mise en place de mesures et pratiques visant à diminuer l'empreinte environnementale (particulièrement à la station des Escoumins, en harmonie avec le processus de certification d l'Alliance verte);
- Obtention en juillet 2019 de la certification de l'Alliance verte pour les bateaux-pilotes de l'APL;
- Projet de mise en place d'un service de pilotage intelligent, dont un des impacts est de diminuer la consommation d'essence des navires;
- Les installations et les équipements de l'APL, plus spécifiquement les installations et biens de la station de pilotage des Escoumins, sont mis à la disposition d'études environnementales sur la flore et faune;
- Participation en tant qu'expert au comité fédéral d'évaluation environnementale et auprès des partenaires d'affaires dans certains de leurs projets affectant l'environnement.

ANNEXE 4 – CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET STRATÉGIQUES

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

Dans la foulée de son engagement pour une gouvernance claire et transparente, l'APL publie sur une base mensuelle sur son site Web, un sommaire des demandes d'accès à l'information complétées qu'elle a reçues. Ceci étant, l'Administration ne reçoit que très peu de demandes. L'APL communique également ses rapports annuels statutaires ainsi que des rapports statistiques au Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les demandes d'accès à l'information reçues et toute question concernant la protection des renseignements personnels.

Loi sur les langues officielles

L'APL s'assure que ses communications destinées au public (par le biais de communiqués de presse ou de documents/publications/informations sur son site Web) sont effectuées dans les deux langues officielles. De plus, les données du Système d'information sur les langues officielles concernant l'APL sont communiquées annuellement au Secrétariat du Conseil du Trésor. Aucune question concernant les langues officielles n'a été formulée à l'endroit de l'APL jusqu'à maintenant cette année.

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

Les politiques internes de l'APL relativement aux frais de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements ont été harmonisées à la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor de 2015 sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements; à ce titre, ces frais sont compilés promptement suivant la fin d'un trimestre et les informations approuvées sont ensuite divulguées sur le site Web de l'APL à l'intérieur de 30 jours suivant la fin de chaque trimestre.

Directives sur la réforme des régimes de retraite

Le régime de retraite de l'APL, qui est un régime contributif dont le gouvernement du Canada est le promoteur, est conforme aux directives sur la réforme des régimes de retraite.

Les accords commerciaux

L'APL n'est pas impliquée directement dans les activités liées aux accords commerciaux. L'APL est conforme aux dispositions et exigences des accords commerciaux en vigueur et a pour politique d'octroyer des contrats de biens et de services de manière à obtenir, dans l'ensemble, le meilleur rapport qualité-prix. L'APL fait affaire avec les fournisseurs qui atteignent nos objectifs en offrant des prix compétitifs pour des biens et des services de qualité supérieure qui rencontrent ses exigences dans des délais raisonnables. À titre de société d'État, l'APL doit négocier ses contrats d'approvisionnement, lorsqu'applicable, en tenant compte des lois, des règlements, des ententes et des conventions internationales, des politiques internes et selon un procédé concurrentiel de soumission. Les achats couverts qui sont sujets à l'Accord économique et commercial global (AECG) et à l'Accord de libre-échange canadien sont publiés au Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG).

Autres

L'APL a mis en place certaines politiques internes qui assurent le respect de ses valeurs (se référer au rapport annuel de l'APL) et qui reflètent son engagement et la conformité aux lois et directives suivantes :

- Code canadien du travail
- *Loi sur le pilotage*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Bien que touchant de façon indirecte ou de loin les activités de l'APL, cette dernière respecte également les exigences et directives suivantes :

- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*

ANNEXE 5 – IMPACTS DE LA PANDÉMIE COVID-19

Afin de présenter brièvement aux membres du gouvernement les différents impacts de la pandémie COVID-19 sur les activités de l'APL, ci-après est présenté un résumé de la section 2.4 qui couvre ce sujet.

L'Administration n'a pas été épargnée par la crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19. Au-delà des impacts financiers, des opérations ont dû être revues, des mesures sanitaires ont dû être instaurées et de nouvelles façons de travailler ont vu le jour. Voici les principaux impacts.

Impacts de la pandémie

> **Sur les activités**

- Trafic maritime directement lié à la vigueur de l'économie canadienne
- Impact important sur le nombre d'affectations effectuées par l'Administration pour les huit premiers mois de l'année 2020 (- 2 000 affectations, soit 13,4% comparativement à 2019).
- Représente environ 8 M$ de revenus en moins, après 8 mois. Perte d'environ 1 M$ en marge brute.
- Les revenus de l'Administration ne sont que très peu reliés au tonnage à bord des navires desservis. Donc, pour l'Administration, qu'un navire voyage à pleine capacité ou à seulement 50%, la différence sur les revenus générés ne sera pas énorme.
- Les types de navires qui ont connu le plus de fluctuation en termes de trafic :
    - **Navires citernes (vrac liquide) :** fait face à une crise économique liée à la pandémie et une crise sectorielle dans le secteur du pétrole.
    - **Navires de croisières :** les navires passagers effectuant des voyages de plus d'une journée se sont vu refuser la navigation en eaux canadiennes jusqu'à la fin septembre 2020 par le ministre des Transports. L'APL prévoit donc perdre 100% des revenus provenant de ces voyages.
    - **Porte-conteneurs** : ont commencé à être affectés de manière plus importante qu'à partir du mois de mai, puisque plusieurs commandes étaient déjà en transit au moment où la crise a éclaté.

> **Sur les employés**

- Confinement généralisé décrété par l'Institut national de santé publique du Québec, en mars 2020.
- Les entreprises offrant des services essentiels devaient favoriser le télétravail, dans la mesure du possible.
- L'APL, étant considérée comme un service essentiel, a déployé son plan de continuité des opérations et mis les mesures en place afin que ses employés puissent travailler à distance. Des équipements informatiques ont ainsi été achetés pour s'assurer que chaque employé puisse travailler convenablement.
- L'Administration est fière d'avoir pu conserver le statut de tous ses employés actifs et ainsi, contribuer à la conservation des emplois des Canadiens et des Canadiennes.
- Un comité de travail a été mis en place, au courant de l'été 2020, afin de réfléchir aux bases d'un plan de retour au travail progressif.

> **Sur les services offerts**

- Les activités de l'Administration ont rapidement été considérées comme un service essentiel.
- Avec son plan de continuité des opérations déployé et ses effectifs de bureaux opérant de la maison, l'APL a pu conserver son offre de service habituelle, non sans avoir pris les mesures adéquates requises pour assurer la sécurité de son personnel naviguant ainsi que la santé des partenaires commerciaux.

Actions entreprises pour assurer la sécurité

> **Transbordement des pilotes et services de navette**

- Station de pilotage - Les Escoumins
    - Le transbordement des pilotes, à la station de pilotage des Escoumins, s'effectue par l'entremise du plus grand bateau-pilote, de manière à maintenir la distanciation physique entre les personnes à bord.
    - Le bateau-pilote est nettoyé après chaque mission et les équipements de protection nécessaires sont fournis, au besoin.

- Le temps de passage entre les navires est espacé, afin de n'effectuer qu'une mission à la fois et ainsi, diminuer le nombre de personnes à bord du bateau.
- L'Administration a cessé d'embarquer du personnel supplémentaire (jaugeurs) à bord de ses bateaux.
- Les équipages ont été sensibilisé aux mesures mises en place.

- Stations de pilotage opérées par le Groupe Océan
  - Des cloisons de plexiglas ont été installées entre chaque siège des bateaux-pilotes.
  - À bord des remorqueurs, des places assises ont été désignées pour les pilotes.
  - Lavabo extérieur installé à la station de Québec.
  - Un coffre sur le pont extérieur du bateau-pilote a été installé à la station de Trois-Rivières, afin de laisser la valise du pilote en dehors de la cabine du bateau.

- Navette Ville-Marie
  - Une désinfection est effectuée par le capitaine en devoir après chaque transport de pilote.
  - Un rideau transparent a été installé afin de séparer le capitaine du pilote puisque l'espace intérieure ne permet pas le maintien d'une distanciation physique de 2 mètres.

- Service intra-portuaire – Port de Montréal
  - Depuis avril, un service de transport des pilotes dans les limites du port de Montréal, de la section 110 à l'écluse de Saint-Lambert est offert et est dédié aux pilotes qui ont besoin d'aller reprendre leur véhicule ou de se rendre sur un bateau dans ces limites. Ce service vient substituer un service équivalent offert par le port de Montréal avant la crise et dont le besoin de remplacement était criant.

> À bord des navires

- L'Administration a fourni à chaque pilote du désinfectant et des masques de type N95 et d'autres lavables.
- Les pilotes doivent se couvrir le visage lorsque la distanciation de 2 mètres ne peut être respectée à bord des navires.
- Des avis ont été envoyés à l'industrie afin que soient nettoyées les zones où le pilote devra se rendre, en plus de réserver la toilette de la passerelle à l'usage unique du pilote, le temps de son passage à bord.
- Les navires doivent aussi aviser les autorités dans le cas où un ou des membres de leur équipage éprouve des symptômes liés à la COVID-19.
- Ciblage effectué chaque jour par la personne de garde du centre d'affectation de l'APL afin d'identifier les navires entrant dans la juridiction de l'Administration donnant un aperçu des navires qui ont moins de 14 jours en mer ou qui ont effectué un changement d'équipage dans les derniers 14 jours.

> Bureaux administratifs et station de pilotage – Les Escoumins

- Consignes émises et affichage effectué pour sensibiliser les gens et leur rappeler les règles à suivre.
- Du matériel de protection et de désinfection a été mis à disposition des employés.

> Gestion de la crise

- Plusieurs comités ont été mis sur pieds par différents intervenants afin de s'assurer de la bonne collaboration de tous les partenaires et de concentrer les efforts liés à la continuité des opérations.
- Les rencontres avaient initialement lieu à différentes fréquences selon un horaire préétabli; elles sont maintenant planifiées selon le besoin.
- En tant que leader, l'APL a participé aux comités suivants :
    - **Comité de direction COVID :** APL et présidents des corporations de pilotes
    - **Comité opérationnel COVID** : APL et administrateurs des corporations de pilotes

- **Table concertation COVID Transports Québec**
- **Table concertation Voie maritime COVID**
- **Unified Command Center COVID :** table de concertation pour les Grands-Lacs (Canada et États-Unis)
- **Transports Canada**