



Administration de pilotage  
des Grands Lacs

Great Lakes Pilotage  
Authority

Canada



# RAPPORT ANNUEL 2023

# SOMMAIRE



Faits saillants 2023	8
Message du président du conseil d'administration et directeur général intérimaire	12
À propos de l'APGL	16
Examen des activités	36
Gouvernance	56
Rapport de gestion	60
États financiers	74

# MISSION

Nous offrons de manière proactive des services de pilotage maritime de qualité, en collaborant avec les intervenants, en tirant parti de la technologie et en recrutant des pilotes et du personnel compétents.



# VISION

Un chef de file dans la prestation de services de pilotage maritime qui assure le transport des marchandises de manière sûre, efficace, durable et fiable dans la région des Grands Lacs.

# VALEURS

L'APGL est guidée par les valeurs suivantes :

---

Excellence du service

Nous nous engageons à être une organisation souple, qui offre des services sûrs et de haute qualité à nos intervenants.

---

Axé sur les solutions

Nous sommes collaboratifs et transparents pour relever les opportunités et les défis afin de créer de la valeur pour nos intervenants.

---

Prendre soin de notre personnel

Nous sommes une organisation diversifiée, inclusive et qui crée des possibilités de croissance professionnelle pour nos employés.

---

Prendre soin de l'environnement

Nous sommes une organisation qui valorise et s'efforce de respecter l'environnement.

# TENIR LA BARRE



L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), une société d'État fondée en 1972 à la suite de l'introduction de la *Loi sur le pilotage*, sert l'intérêt public en déployant avec rigueur des services de pilotage complets et de premier ordre. Nous sommes responsables de la gestion et de l'offre de services de pilotage maritime et de services connexes dans la région des Grands Lacs, un territoire qui représente une superficie de quelque 250 000 km<sup>2</sup> d'eaux navigables. Notre mandat comprend les activités de pilotage, la formation et l'application de règlements de pilotage dans notre zone d'intervention.

L'APGL fournit des services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans les Grands Lacs et sur la Voie maritime du Saint-Laurent. La libre circulation des échanges commerciaux sur cette route maritime vitale en dépend.

En 2023, l'APGL a fait face à des défis importants qui ont eu une incidence sur ses activités et sa situation financière. L'organisation a réagi à ces obstacles en posant des gestes proactifs, transparents et responsables. Confrontés au départ et à l'absence de cadres supérieurs tout en ayant à gérer les négociations complexes des contrats de travail et à composer avec des questions fiscales, le conseil d'administration, l'équipe de direction et les employés ont fait preuve d'un engagement et d'une efficacité remarquables. Leurs efforts collectifs, en plus de leur permettre de relever les défis immédiats, ont mis en lumière la résilience et la capacité d'adaptation de l'APGL.

Ainsi, l'organisation a maintenu son engagement à fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces, en atteignant un taux de 99,9 % d'affectations sans incident. Parallèlement, elle est demeurée concentrée sur son objectif de remplir le mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi.

# FAITS SAILLANTS 2023

8 823

## AFFECTATIONS

5 % de moins qu'en 2022  
102 affectations durant l'hiver

69

## PILOTES ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

4 % de plus qu'en 2022  
(66,5 pilotes équivalents  
temps plein en 2022)

288  
JOURS DE  
NAVIGATION

2 jours de plus qu'en 2022

99,9 %  
D'AFFECTIONS  
SANS INCIDENT

0 incident majeur  
6 incidents mineurs

TOTAL DES  
PRODUITS :  
45,3 M\$

# 2023



# EN UN COUP D'ŒIL

<b>Indicateurs financiers clés</b> (en millions de dollars canadiens)	<b>2023</b>	2022	2021	2020	2019
Produits	<b>45,3</b>	46,0	45,0	38,2	40,5
Coûts d'exploitation directs	<b>45,8</b>	38,7	32,6	34,8	37,8
Marge sur coûts variables	<b>(0,5)</b>	7,3	12,4	3,4	2,7
Coûts d'exploitation indirects	<b>2,5</b>	2,3	2,1	2,1	1,9
Charges administratives	<b>3,6</b>	2,9	2,4	2,1	2,0
Autres éléments du résultat global (perte)	<b>(0,5)</b>	0,1	0,0	(0,2)	(0,1)
<b>Excédent net (déficit)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>2,2</b>	<b>7,9</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,3)</b>

#### Statistiques d'exploitation clés

Affectations - saison de navigation	<b>8 823</b>	9 315	8 179	9 061	9 928
Affectations - hiver	<b>102</b>	73	113	229	165
Nombre total d'affectations	<b>8 925</b>	9 388	8 292	9 290	10 093
% d'affectations sans incident (ensemble des affectations)	<b>99,9 %</b>	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %

Coût par affectation, incluant les affectations durant l'hiver	<b>5 881</b>	4 662	4 477	4 224	4 135
Heures de retard aux navires attribuées à un manque de pilotes	<b>2 355</b>	3 802	3 924	5 673	8 166
Employés en équivalent temps plein au cours de la période :					
Pilotes	<b>69,0</b>	66,5	64,0	60,1	59,1
Apprentis-pilotes	<b>6,0</b>	3,6	7,4	7,2	8,2
Répartiteurs	<b>10,0</b>	9,5	9,5	9,5	9,0
Personnel administratif	<b>15,5</b>	14,5	14,5	12,5	11,5
<b>Total</b>	<b>100,5</b>	<b>94,1</b>	<b>95,4</b>	<b>89,3</b>	<b>87,8</b>

# MESSAGE



Au nom du conseil d'administration et de la direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), nous avons le plaisir de vous présenter, en vertu de l'article 150 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, notre rapport annuel de 2023.

Malgré les défis à court terme liés à la relève de la direction et à l'autonomie financière, ainsi que les problèmes à plus long terme liés à la relève des pilotes, à l'évolution du trafic et aux relations changeantes avec les intervenants, l'organisation est demeurée pleinement concentrée sur la réalisation de sa vision.

Grâce à notre actif le plus important, c'est-à-dire l'ensemble de notre équipe, et guidés par des valeurs qui font partie intégrante du processus décisionnel, nous avons été en mesure de continuer à remplir notre mission.

# DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

# ET DIRECTEUR GÉNÉRAL INTÉRIMAIRE

## Autonomie financière

Le mandat confié à l'APGL par le gouvernement consiste à équilibrer deux objectifs : faire preuve d'autonomie financière tout en facilitant la circulation du trafic de manière à limiter le plus possible les retards de navires dans la région des Grands Lacs.

Après avoir accumulé un déficit de 2,8 millions \$ en 2020, nous avons été en mesure, en 2022, de constituer une réserve appropriée de 7,2 millions \$. Notre plan était d'utiliser cette réserve pour investir dans les actifs de l'organisation, atténuer les répercussions des incertitudes potentielles dans les économies canadienne et mondiale, réduire le risque de volatilité dans le trafic maritime et financer les effets des pénuries de main-d'œuvre.

En 2023, l'APGL a repéré un problème potentiel lié aux implications fiscales des indemnités de déplacement versées aux pilotes. Elle a collaboré avec des conseillers fiscaux pour déterminer si ces indemnités devaient être considérées comme des avantages imposables. Auparavant, ces indemnités n'étaient pas imposées.

À la lumière de l'examen et des avis de conseillers fiscaux, l'APGL a conclu que ces indemnités étaient en fait imposables en vertu de la réglementation fiscale canadienne et québécoise, et elle a révisé ses procédures afin de se conformer à ces exigences fiscales. Ce scénario a entraîné un passif financier d'environ 4,2 millions \$ pour l'APGL et les pilotes.

Dans une démonstration tangible de bonne foi, l'APGL a volontairement proposé d'assumer une partie de la responsabilité des obligations fiscales encourues par ses pilotes en raison de cette révision de l'impôt sur le revenu. À la fin de l'année 2023, nous avons réussi à intégrer cette disposition dans deux des quatre nouvelles conventions collectives. Nous prévoyons conclure les autres conventions en 2024, ce qui renforcera encore davantage notre engagement à soutenir nos pilotes pendant cette transition.

En agissant de manière proactive, l'organisation vise à limiter le plus possible les risques associés à cette situation.

## Activités

Chaque année, notre principal objectif opérationnel est de fournir des services de pilotage sécuritaires. Nous sommes heureux d'annoncer qu'en 2023, nous avons maintenu un taux d'affectations sans incident de 99,9 %, tout comme nous l'avions fait en 2022.

Au quotidien, notre but consiste à trouver un équilibre entre la demande de services de pilotage sécuritaires et efficaces et la disponibilité des ressources. En 2023, nous avons effectué 8 823 affectations de pilotage (excluant les affectations durant l'hiver), ce qui représente une baisse de 5 % par rapport à l'année précédente. Les affectations par pilote (une mesure de la charge de travail) ont diminué de 8,6 %, ce qui s'est traduit par une moyenne de 128 affectations par pilote comparativement à 140 en 2022.

«  
Lorsque je suis devenu directeur général intérimaire, j'ai pu constater de mes propres yeux à quel point l'organisation est solide. Tout le personnel s'est mobilisé pour remplir notre mandat et s'occuper de nos intervenants. Pour quelqu'un qui a commencé comme matelot, qui a été capitaine de navire pendant 10 ans et qui a passé 20 ans dans un poste de direction, c'était à la fois rassurant et inspirant. »

En 2023, les heures de retard des navires attribuables à la pénurie de pilotes pendant la saison de navigation ont diminué de 38 % par rapport à 2022, totalisant 2 355 heures. L'APGL a comme objectif de maintenir les retards à moins de 5 000 heures. Une grande partie de cette réduction est due à la diminution du trafic par rapport à l'année précédente. Afin de disposer d'un nombre suffisant de pilotes pour répondre à la demande et améliorer l'efficacité, nous visons de 115 à 120 affectations par pilote. En atteignant cet objectif, nous devrions être en mesure de réduire davantage les retards et les coûts de pilotage en limitant le plus possible les affectations nécessitant des heures supplémentaires.

Historiquement, l'APGL a pu compter sur un effectif stable de pilotes avec un taux de rotation minimal. Toutefois, comme d'autres intervenants de l'industrie du transport maritime, elle a connu récemment des problèmes de pénurie de main-d'œuvre attribuables au vieillissement des pilotes et à l'expansion de l'industrie. Le niveau élevé de départs à la retraite chez les pilotes depuis 2015 (une tendance persistante) a obligé l'APGL à accorder un niveau de priorité élevé à la planification de la relève et au recrutement de pilotes. Cet enjeu a des répercussions sur nos activités, alors que nous avons dû trouver l'équilibre entre la demande prévue de services de pilotage dans la région des Grands Lacs et le nombre de pilotes disponibles.

En 2023, l'APGL a fourni des services de pilotage avec une équipe de 69 pilotes équivalents temps plein (ETP), composée de 66 pilotes à temps plein et de 6 pilotes à temps partiel comptés comme 0,5 ETP chacun. De plus, l'organisation a mis l'accent sur le renforcement de ses capacités futures en formant 6 apprentis pilotes. Prévoyant une augmentation de la demande de services de pilotage et visant à limiter le plus possible les retards et à maîtriser les coûts, l'APGL planifie en ce moment une expansion de la main-d'œuvre. Cette stratégie comprend une augmentation de 15 % à 20 % de l'effectif de pilotes d'ici 2027, ce qui permettra à l'organisation d'être outillée adéquatement pour répondre aux demandes futures à court et à moyen terme.

### **Relève des postes de gestion clés**

En 2023, des changements se sont produits au niveau de la haute direction de l'APGL, à savoir le départ de notre directrice générale, une courte absence imprévue de notre directeur des opérations et l'embauche d'un nouveau directeur des finances à la fin de 2022.

En particulier, en tant que président, j'ai été appelé à agir à titre de directeur général intérimaire au cours de l'année, rôle que j'ai accepté avec plaisir. Plus que tout, j'ai apprécié cette occasion de mettre à profit l'expérience que j'ai acquise pendant des décennies en tant que capitaine de navire et cadre dans l'industrie du transport maritime, ainsi que celle de travailler encore plus étroitement avec notre incroyable équipe.

Le recrutement d'une nouvelle directrice générale ou d'un nouveau directeur général est toujours en cours, tout comme la préparation en vue du départ à la retraite du directeur des opérations d'ici quelques années.

Je dois également souligner le travail accompli par le directeur exécutif aux opérations, le superviseur de la répartition, l'équipe de répartiteurs et les autres employés qui se sont montrés à la hauteur de la situation pendant l'absence du directeur des opérations. Nous sommes très heureux d'annoncer que le directeur des opérations est de retour pour contribuer à faire progresser l'entreprise.

Au nom du conseil d'administration et de toute l'équipe, je tiens à remercier Michèle Bergevin pour son dévouement, son travail acharné et ses conseils si précieux tout au long de son mandat à titre de directrice générale. Nous avons accompli d'immenses progrès sous sa direction, et elle nous manquera énormément.

L'APGL poursuivra ses efforts pour recruter et intégrer des personnes compétentes aux postes clés afin d'assurer la continuité des activités et de limiter le plus possible les perturbations opérationnelles.

### **Regard sur l'avenir**

Bien que 2023 ait présenté son lot de défis, la façon dont le conseil d'administration et l'équipe se sont mobilisés pour les relever de manière efficace, efficiente et responsable nous inspire confiance pour les années à venir. À l'approche de 2024, nous sommes impatients d'accueillir un nouveau directeur général ou une nouvelle directrice générale qui contribuera au succès de l'APGL.



### **Capitaine James Pound**

Président du conseil d'administration  
et directeur général intérimaire

# À PROPOS



# DE L'APGL

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) est responsable de la gestion et de la fourniture de services de pilotage maritime et de services connexes dans toutes les eaux canadiennes des provinces de l'Ontario et du Manitoba et au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert, près de Montréal, au Québec. L'APGL est l'une des quatre administrations de ce type au Canada, les trois autres s'occupant des régions de l'Atlantique, des Laurentides et du Pacifique.

L'APGL a été créée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*; elle a été constituée en société à participation limitée en mai de cette même année et a ainsi poursuivi ses activités jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 1998. L'APGL a ensuite été établie à titre de société d'État indépendante en vertu de la *Loi maritime du Canada*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998.

Au nom du gouvernement du Canada, l'APGL fournit des services de pilotage sécuritaires, efficaces et fiables dans la région des Grands Lacs et au port de Churchill, au Manitoba, et elle assure l'administration et la surveillance d'un programme intégral de certificats de pilotage pour tous les navires canadiens qui naviguent sur les Grands Lacs.

La sécurité étant notre principale priorité, nous assumons pleinement notre rôle de chef de file en matière de protection de la navigation, du personnel maritime et du public.

# MANDAT

L'APGL a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, à des fins de sécurité, un service de pilotage efficace dans la région qui est sous sa responsabilité.



## Contexte opérationnel

Le transport maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime est indispensable à la prospérité du Canada et constitue un lien essentiel vers les marchés internationaux. Les agriculteurs, producteurs d'acier, entreprises de construction, fabricants de produits alimentaires et producteurs d'électricité nord-américains, ainsi que les ménages canadiens, comptent sur les matières premières et les produits finis livrés par les navires chaque année à destination et en provenance de la région des Grands Lacs. De plus, l'industrie des croisières dans cette région contribue de plus en plus aux économies locales en créant des possibilités liées au tourisme et des emplois pour les communautés avoisinantes.

La prestation de services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Des services de pilotage sécuritaires et fiables assurent la circulation des biens et des personnes et engendrent des retombées économiques pour le Canada et les industries qui dépendent de ces transports, lesquelles créent des emplois, augmentent les possibilités économiques et élargissent les marchés pour les entreprises canadiennes. Ces services contribuent également à l'atteinte des objectifs environnementaux en assurant le transport sécuritaire des produits de base et des matières dangereuses. Les services de pilotage de l'APGL profitent aux Canadiens et aux Canadiennes en protégeant les écosystèmes marins, une vigoureuse industrie touristique et les infrastructures locales.

L'APGL est une société d'État non mandataire qui figure à l'annexe III, partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Étant donné qu'elle n'est pas admissible à de futurs crédits, l'APGL est tenue de fournir des services en fonction du principe d'autonomie financière. À cet effet, la *Loi sur le pilotage* prévoit que les redevances de pilotage doivent être justes et appropriées et – avec tous les revenus d'autres sources – elles doivent permettre à l'APGL de fonctionner de manière financièrement autonome, ce qui inclut posséder une réserve appropriée pour les dépenses et les imprévus futurs.

## Rôle d'intérêt public

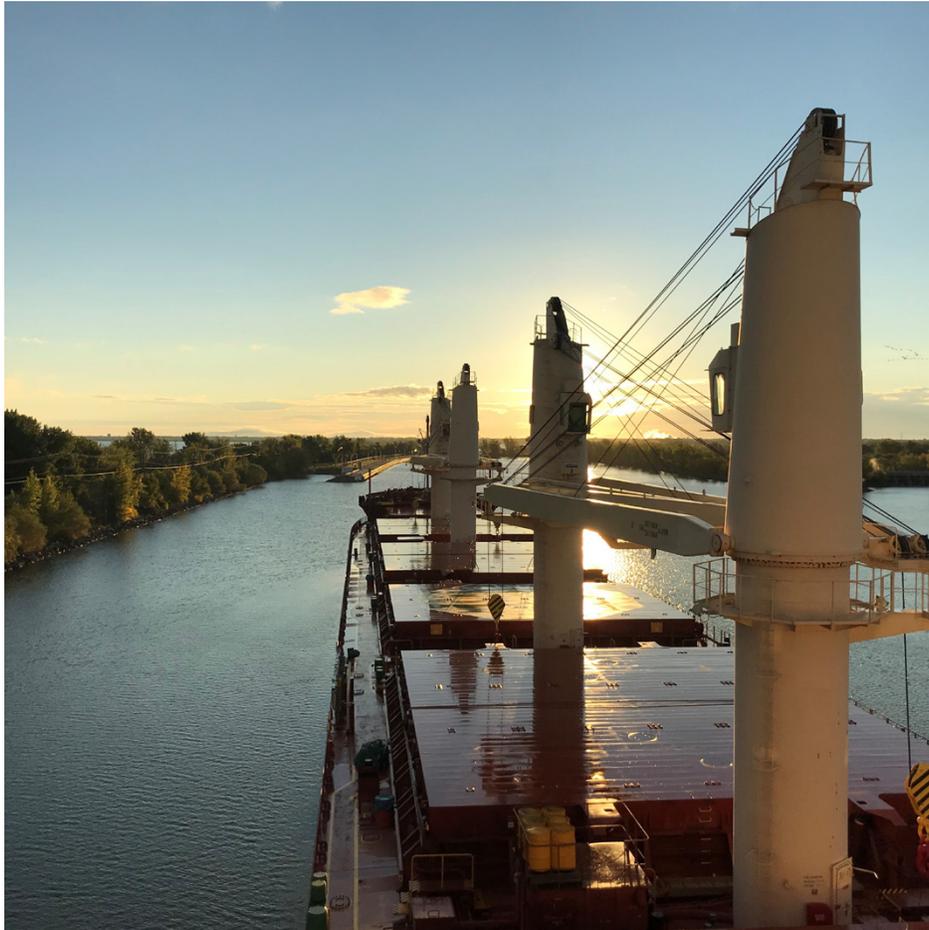
L'APGL joue un important rôle d'intérêt public. La prestation des services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient à la fois les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Le pilotage fiable et sécuritaire assure un transport des biens et des personnes et engendre des retombées économiques pour le Canada. Il contribue également à servir les objectifs environnementaux en assurant le transport en toute sécurité des produits de base et des matières dangereuses.

## Plan stratégique

En octobre 2023, le conseil d'administration et l'équipe de direction ont continué à élaborer un plan stratégique mis à jour et redessiné pour la période de planification 2024-2028. L'objectif de cet exercice était de mettre à jour et d'améliorer le plan stratégique de l'APGL afin que l'organisation puisse continuer d'optimiser l'établissement, l'exploitation et l'administration de services de pilotage sûrs et efficaces dans la région des Grands Lacs.

Dans le cadre d'un processus en plusieurs étapes, le conseil d'administration et l'équipe de direction ont travaillé ensemble pour mettre à jour et harmoniser les principaux moteurs de l'entreprise, notamment l'environnement opérationnel, les hypothèses financières, les objectifs, les activités, les risques, les résultats attendus et les indicateurs de rendement. Tous ces éléments continueront à soutenir la prise de décision à court et à long terme.

# NOS



# ACTIVITÉS

### Services de pilotage sécuritaires

Avec nos partenaires, nous assurons le passage en toute sécurité de tous les navires qui naviguent sur les lacs, dans les écluses et dans les canaux étroits du réseau des Grands Lacs.

### Redevances de pilotage

Nous établissons des redevances de pilotage qui nous permettent d'être financièrement autonomes et qui, selon nous, sont équitables et raisonnables pour nos clients.

### Formation et certificats de pilotage

Par suite des modifications apportées à la *Loi sur le pilotage*, la participation de l'APGL au programme de formation et de certificats de pilotage maritime est passée à un rôle de surveillance. Ce changement garantit que les capitaines et les officiers canadiens se conforment en tout temps au *Règlement général sur le pilotage*, ce qui assure le passage sécuritaire des navires dans les zones de pilotage obligatoire du Canada. Depuis juin 2021, Transports Canada assume l'entière responsabilité de la délivrance, de la suspension et de l'annulation des brevets et des certificats de pilotage.

L'objectif actuel de l'APGL consiste à surveiller le respect de ces normes et à signaler tout cas de non-conformité à Transports Canada. Ce rôle est crucial pour le maintien de normes élevées de sécurité et d'efficacité dans les eaux canadiennes. L'APGL demeure déterminée à travailler en étroite collaboration avec Transports Canada et tous les intervenants afin de garantir que le programme de certificats continue à répondre aux besoins de l'industrie et aux exigences réglementaires.

### Zones de pilotage

L'APGL compte cinq zones de pilotage obligatoire (appelées « circonscriptions ») dans la région des Grands Lacs, et une sixième dans les limites du port de Churchill, au Manitoba :

- Circonscription de Cornwall
- Circonscription internationale n° 1
- Circonscription internationale du lac Ontario
- Circonscription internationale n° 2
- Circonscription internationale n° 3
- Port de Churchill, Manitoba

Les services de pilotage dans la région des Grands Lacs étant partagés entre les États-Unis et le Canada, l'APGL collabore et se coordonne avec d'autres organismes afin de garantir que ses clients profitent de services de pilotage fiables, efficaces et rentables.

Ces organismes comprennent :

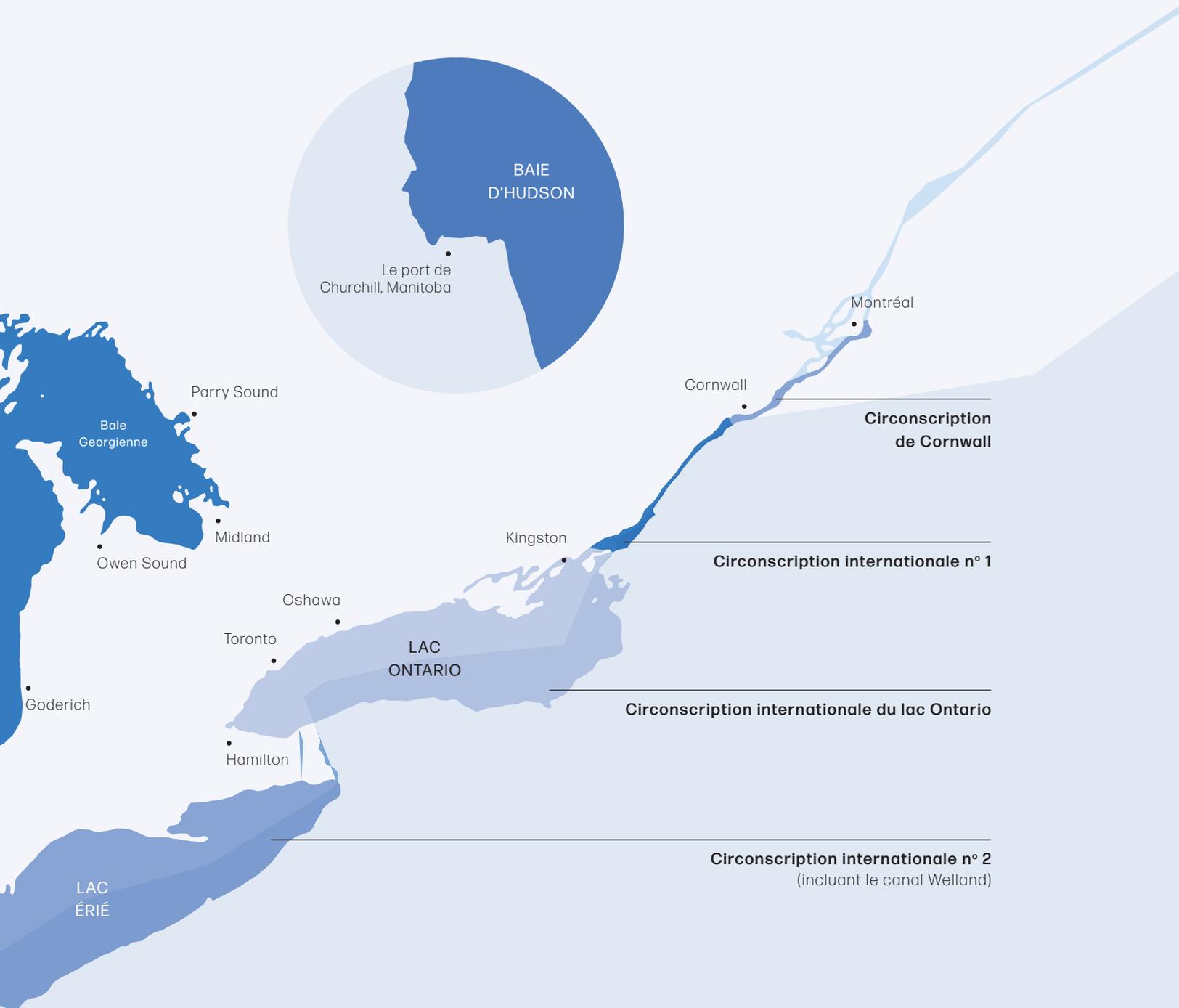
- La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la United States Seaway Development Corporation, qui ont la responsabilité d'assurer le fonctionnement des écluses et de maintenir un système de contrôle de la circulation dans la région ;
- La Garde côtière canadienne, qui est responsable des questions de recherche et de sauvetage maritimes, de communication, de navigation et de transport dans les eaux canadiennes, comme les aides à la navigation et le déglacage ;
- La Garde côtière américaine, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales. Parce que le Canada partage avec les États-Unis une grande partie de la Voie maritime du Saint-Laurent et des Grands Lacs, les navires qui circulent dans la région peuvent avoir à franchir la frontière internationale plus d'une fois au cours d'un même trajet.



**Circonscription internationale n° 3**  
(incluant les eaux et les ports des lacs Huron, Michigan et Supérieur)



# ZONE OPÉRATIONNELLE



# Regard vers l'avenir

## Économie maritime

Selon les Nations Unies, 90 % du commerce mondial passe par la voie maritime. L'économie maritime, fondamentale pour le commerce mondial, a démontré une résilience remarquable face aux crises récentes qui secouent la planète, comme la guerre en Ukraine. Selon une analyse des tendances maritimes mondiales menée en 2023, le commerce maritime devrait croître de 2 % par année de 2024 à 2028. Toutefois, l'industrie maritime est confrontée à des vulnérabilités potentielles, en particulier dans les voies de passage critiques qui sont essentielles à la fluidité du commerce mondial. Le canal de Suez et le détroit de Bab el-Mandeb, le détroit d'Ormuz, les détroits de Malacca et de Taïwan, ainsi que le canal de Panama, sont considérés comme des points d'étranglement stratégiques. Ces zones risquent d'être bloquées en raison de facteurs géopolitiques ou environnementaux, ce qui pourrait avoir de graves répercussions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et sur la stabilité économique.

Le conflit en mer Rouge, bien qu'il soit actuellement au cœur de l'actualité, met en évidence la question plus générale des points d'étranglement maritimes et de leur vulnérabilité aux perturbations. Qu'elle soit attribuable à des tensions géopolitiques ou à des changements environnementaux, une obstruction de ces passages maritimes critiques pourrait entraîner des retards importants, une augmentation des coûts de transport et des répercussions économiques plus larges.

La réponse de l'industrie maritime à ces défis implique non seulement de naviguer dans les paysages géopolitiques actuels, mais aussi de s'adapter aux pressions environnementales et aux changements réglementaires visant à promouvoir la durabilité. Alors que le commerce maritime continue de croître, la capacité de l'industrie à gérer efficacement ces risques sera cruciale pour maintenir le flux du commerce mondial et soutenir la croissance continue de l'économie maritime. Avec plus de 500 installations portuaires, 800 ports de pêche et 120 ports de plaisance, le transport maritime canadien permet le mouvement de plus de 150 milliards \$ d'échanges commerciaux annuellement.

Le transport maritime et les activités de soutien emploient environ 20 000 personnes au Canada. En outre, le transport maritime aide le Canada à atteindre ses objectifs économiques et fournit des services vitaux aux communautés éloignées et du Nord en leur apportant des marchandises essentielles.

Le pilotage maritime est un rouage essentiel du moteur économique qu'est le transport maritime. En montant à bord d'un navire pour le faire naviguer dans les ports, les détroits, les lacs, les rivières et les autres voies navigables, les pilotes maritimes mettent à profit leur expérience de la mer et leurs connaissances supérieures des voies navigables qu'ils desservent pour déplacer les navires en toute sécurité jusqu'à leur destination et à partir de celle-ci. Les pilotes canadiens effectuent plus de 50 000 affectations par année, naviguant souvent sur des navires transportant des marchandises précieuses ou potentiellement dangereuses. Ils assurent un service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, tout au long de l'année, dans tous les types de conditions météorologiques.

## Objectifs stratégiques

Pour continuer à jouer un rôle clé dans le transport maritime au Canada à long terme, l'APGL a établi quatre objectifs stratégiques :

- **Être un employeur et un partenaire de choix** : Créer une organisation centrée sur la personne et le client, qui est un employeur et un partenaire de choix dans le secteur maritime.
- **Offrir un service sûr, fiable et novateur** : Faire preuve de proactivité et de souplesse dans la prestation de services de pilotage maritime sûrs, fiables et rentables.
- **Créer de la valeur pour nos intervenants** : Créer de la valeur organisationnelle pour nos intervenants grâce à des processus, des structures, des services et des programmes réceptifs, efficaces et efficaces.
- **Approfondir les relations et l'engagement avec l'industrie** : Approfondir et maintenir de solides relations réciproques avec les intervenants afin de renforcer continuellement l'excellence du service et la réputation de l'APGL.



### Impératifs opérationnels

L'industrie du transport maritime au Canada compte sur l'APGL pour fournir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces de façon proactive et agile, tout en tenant compte des pratiques de pointe et des innovations du secteur. Pour répondre à ces attentes, l'APGL continue à améliorer le service à la clientèle et à collaborer avec les intervenants de l'industrie pour élaborer des approches qui limitent le plus possible les retards évitables. À cette fin, l'APGL continuera à maintenir un niveau de sécurité élevé en garantissant un taux de 99,9 % d'affectations sans incident. De plus, elle travaillera avec ses homologues américains pour harmoniser les processus et les pratiques afin d'offrir des services plus homogènes aux intervenants. L'APGL prendra d'autres mesures précises, notamment les suivantes :

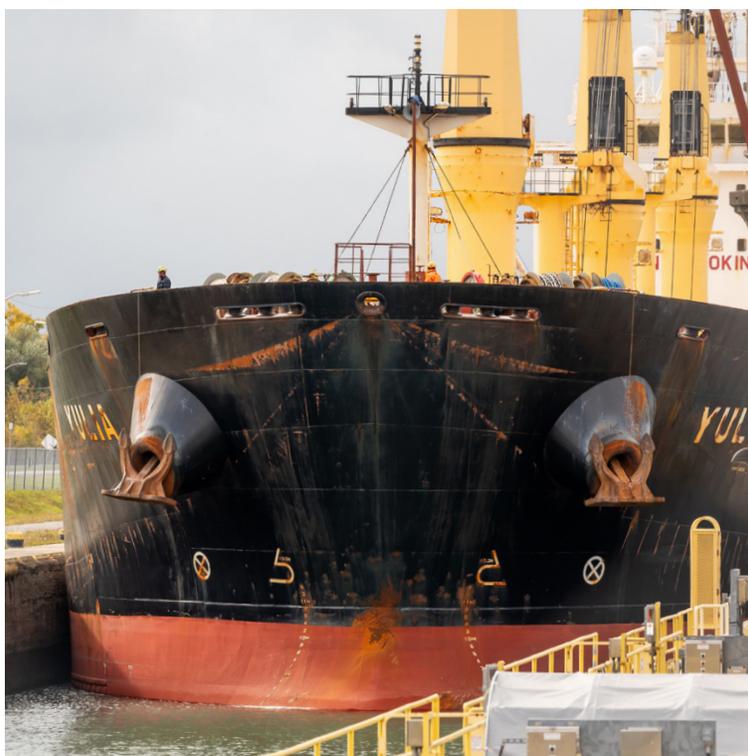
- Recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes.
- Réviser et mettre à jour son programme d'assurance de la qualité du pilotage afin de garantir les normes de sécurité les plus strictes.
- Veiller à ce que le programme de formation des apprentis-pilotes tienne compte des tendances actuelles dans le pilotage afin de permettre à l'APGL d'offrir aux futurs pilotes la formation la plus complète et la plus à jour possible.
- Offrir à ses pilotes un soutien en matière de gestion du stress.
- Limiter le plus possible les retards et améliorer l'efficacité.
- Veiller à ce qu'un nombre suffisant de passages de navires canadiens soient vérifiés pour démontrer que les navires canadiens transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide.
- Élaborer des stratégies en matière de redevances de pilotage qui généreront des produits suffisants pour enregistrer des excédents annuels afin de maintenir une réserve financière appropriée.

# UNE JOURNÉE DANS LA VIE D'UN PILOTE

Les pilotes maritimes sont des guides de confiance.

Ils utilisent leurs connaissances locales et leur expérience pour aider les capitaines à mener leur navire jusqu'à leur destination, tout en tenant compte de défis tels que les changements constants dans le trafic maritime et les conditions sur l'eau, et même dans la géographie, compte tenu de l'évolution des hauts-fonds et des niveaux d'eau au cours de la saison.

Leur principale priorité consiste à assurer la sécurité du navire, de son équipage, des passagers, des autres plaisanciers, des riverains, des dockers, des infrastructures et de l'environnement lorsque les navires traversent la zone opérationnelle de l'APGL.



Pour les équipages étrangers (c'est-à-dire la majorité des clients de l'APGL) qui naviguent dans une voie navigable étroite et souvent peu familière, incluant une longue série d'écluses, et qui sont soumis aux règlements canadiens et américains, il s'agit d'un service crucial.

Bien que le capitaine demeure toujours aux commandes du navire, les pilotes de l'APGL sont responsables de la conduite de la navigation lorsqu'ils sont à la barre. Ils travaillent en collaboration avec le capitaine et l'équipage à des tâches comme l'entrée et la sortie du navire d'un poste d'amarrage, l'établissement de trajectoires sécuritaires et la gestion de la vitesse.

Dans la photo ci-dessus, les pilotes de l'APGL font habilement passer un navire dans l'écluse n° 8 du canal Welland, démontrant ainsi leur expertise en matière de manœuvres dans cette voie remarquablement étroite. Cette image illustre la précision et les compétences requises pour de telles opérations, ce qui met en lumière le rôle essentiel que jouent les pilotes de l'APGL pour garantir le passage sécuritaire et efficace des navires dans l'un des corridors maritimes les plus importants du Canada.

Voici une journée typique dans la vie de Scott Balko, un capitaine chevronné maintenant pilote pour l'APGL.

## 5 h 00

Un répartiteur de l'APGL l'appelle chez lui pour lui communiquer l'affectation\*

## 5 h 00

Se rend à Port Colborne

## 6 h 30

Arrive au port et embarque sur le bateau-pilote

## 7 h 00

Arrive au navire et monte à bord à l'aide de l'échelle de corde (si les conditions météorologiques\*\* avaient été trop mauvaises, le navire serait resté à l'ancre jusqu'à ce qu'il soit possible d'effectuer ce transfert en toute sécurité)

Rencontre le capitaine pour l'informer et consulte la *Liste de vérification - Échange d'information pilote/capitaine* de l'APGL (voir page suivante)

Assure la conduite de la navigation du navire, en restant en communication avec le capitaine et l'équipage pendant que le navire se dirige vers l'est

## 9 h 30

Arrive à l'écluse n° 8, la première d'une longue série aujourd'hui

## 18 h 30

Après avoir traversé les écluses n° 7 à 1, se rend sur le lac Ontario, où il confie la conduite du navire à un pilote du lac Ontario

Débarque du navire et prend le bateau-pilote pour retourner au quai

## 19 h 00

Retourne pour la nuit à la station de base de l'APGL, où il attend sa prochaine affectation

Comme la plupart des pilotes, Scott consacre de 10 à 14 heures à une affectation de pilotage typique (en fonction du trafic et des conditions) pendant sa rotation de deux semaines de travail et d'une semaine de repos. Comme il le dit lui-même : « Le pilotage est un excellent moyen de concilier les défis et l'aventure d'une vie de marin avec les avantages d'être près de la maison. »

---

\* L'APGL apprend généralement l'heure d'arrivée prévue du navire avec un préavis de 12 heures, mais ce délai peut varier considérablement.

\*\* Les pilotes qui sont « en service » consultent quotidiennement les conditions météorologiques et de circulation afin d'être prêts pour l'affectation suivante.

# Liste de vérification – Échange d'information pilote/capitaine

## INFORMATION GÉNÉRALE

- Présentation du pilote et de l'apprenti pilote s'il y a lieu;
- Établir la langue de communication commune;
- Étudier la fiche d'information du navire et consulter les références supplémentaires au besoin;
- Demander au capitaine s'il y a des erreurs ou anomalies (aides à la navigation, système de propulsion, appareil à gouverner, etc.);
- Confirmer la destination du navire, les tirants d'eau et le moment et l'endroit du prochain changement de pilote;
- Discuter brièvement des caractéristiques de manœuvre (type d'hélice, type de carburant, type de gouvernail et nombre de pompes, vitesse critique du moteur, propulseur d'étrave, etc.);
- Confirmer la présence en tout temps sur la passerelle d'un officier de navigation capable de communiquer en anglais. Il/elle sera chargé de surveiller le timonier/vigie et d'aider le pilote au besoin;
- Informer le capitaine que c'est le pilote qui s'occupe des communications avec les services de communications et de trafic maritime et les autres navires. Le pilote informera l'équipe à la passerelle des détails et/ou arrangements prévus pour rencontrer et dépasser d'autres navires;
- Informer l'équipe à la passerelle des fréquences radio VHF utilisés pendant le transit.

## RENSEIGNEMENTS SUR LE PLAN DE PASSAGE

- Informer le capitaine des conditions météorologiques prévues : vent, courant, etc.;
- Informer le capitaine des conditions prévues de trafic/retards/restrictions et des manœuvres à venir, le cas échéant;
- Transmettre l'information sur les avis à la navigation et toute autre anomalie, le cas échéant;
- S'informer du temps nécessaire pour amener le moteur au régime de manœuvre, si nécessaire;
- Aviser le capitaine du moment où sa présence sur la passerelle sera requise pendant le transit;
- Aviser des heures prévues et du personnel nécessaire pour les écluses, l'accostage, l'ancrage, les manœuvres avec remorqueurs;
- Discuter avec le capitaine les méthodes d'exécution envisagées pour l'accostage, l'appareillage, l'éclusage, l'utilisation des remorqueurs ou toute autre manœuvre particulière;
- Vérifier si le navire a le service d'amarrage de la Voie maritime;
- Informer le capitaine des dispositions d'embarquement ou de débarquement d'un pilote à la prochaine station de pilotage;
- Mentionner la disponibilité en ligne des plans de passage de l'APGL pour les zones de pilotage obligatoire sur les Grands Lacs;
- Indiquer que le plan de passage n'est donné qu'à titre d'information et que le pilote peut changer les caps et vitesses au besoin;
- Discuter tout autre point considéré comme pertinent pendant le transit.



# NOTRE ÉQUIPE

Piloter d'énormes navires contenant des biens et des ressources qui alimentent l'économie canadienne exige une expérience approfondie, des connaissances locales et une main ferme.

Lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés, tous les membres de l'organisation qui travaillent aux côtés de nos pilotes font preuve des mêmes qualités et, en 2023, toute l'équipe (des répartiteurs aux comptables) s'est montrée à la hauteur de ces défis.

« L'augmentation de la rémunération de base de nos pilotes, combinée avec l'embauche de nouveaux talents au cours des cinq prochaines années, stabilisera la situation en matière de relève. » - **Patrick Martel**



**Première rangée (de gauche à droite) :** Nathalie Archambault, superviseure de la comptabilité, Kim Pecore, agente de la paie et des avantages sociaux, James Pound, directeur général intérimaire et président du conseil d'administration, Antony Sebastiampillai, directeur des finances, Julie Beaulieu, commis à la facturation et à la tarification, Sylvie Bissonnette, commis aux opérations

**Deuxième rangée (de gauche à droite) :** Richard Quenneville, directeur des opérations, Patrick Martel, directeur des ressources humaines, Melanie Poirier, adjointe de direction, Paul Lacroix, superviseur de la répartition, Caitlin Simpson, analyste des opérations, Eren Kizilirmakli, gestionnaire QSSE, Christian Ouellet, directeur exécutif aux opérations, Bilal Ahmed, directeur des opérations

«

Malgré une année difficile, tout le monde (et je dis bien tout le monde, des commis de bureau aux formateurs en passant par les répartiteurs) a mis la main à la pâte. Et nous avons accompli des progrès importants dans le recrutement de nouveaux talents prometteurs. » - **Christian Ouellette**

«

Après 25 années à l'APGL, il m'était difficile de partir avec un court préavis, mais l'équipe s'est montrée à la hauteur. Un merci tout spécial au superviseur de la répartition, Paul Lacroix, qui a guidé tout le monde pendant cette période. » - **Richard Quenneville**



#### **Direction des opérations**

Richard Quenneville, Paul Lacroix, Bilal Ahmed, Christian Ouellet

«

Je crois que la décision de l'APGL d'assumer une partie des obligations fiscales des pilotes reflète l'engagement de l'organisation envers son équipe. Cette initiative illustre bien le dévouement et la considération de l'APGL à l'égard de son personnel. » - **Antony Sebastampillai**



#### Équipe administrative

Première rangée - Kim Pecore, Julie Beaulieu, Nathalie Archambault

Deuxième rangée - Antony Sebastampillai, Melanie Poirier, Patrick Martel

«

L’an dernier, alors que je remplissais mes fonctions habituelles de superviseur de la répartition et d’administrateur, et que j’assurais la fonction de directeur temporaire, j’ai appris à mieux apprécier les membres de mon équipe. Leurs idées et leurs scénarios se sont révélés inestimables pour combler les lacunes opérationnelles. » – **Paul Lacroix**



Paul Lacroix et Richard Quenneville

«  
En tant que nouveau gestionnaire de la qualité,  
de la santé, de la sécurité et de l'environnement,  
je suis heureux de pouvoir mettre à profit  
mes connaissances en évaluation de concept  
et mon expérience des systèmes de gestion  
intégrés en vertu des certifications ISO  
pour contribuer à améliorer le rendement  
à l'APGL. » - **Eren Kizilirmakli**



#### **Direction des opérations**

Première rangée - Paul Lacroix, Sylvie Bissonnette, Eren Kizilirmakli

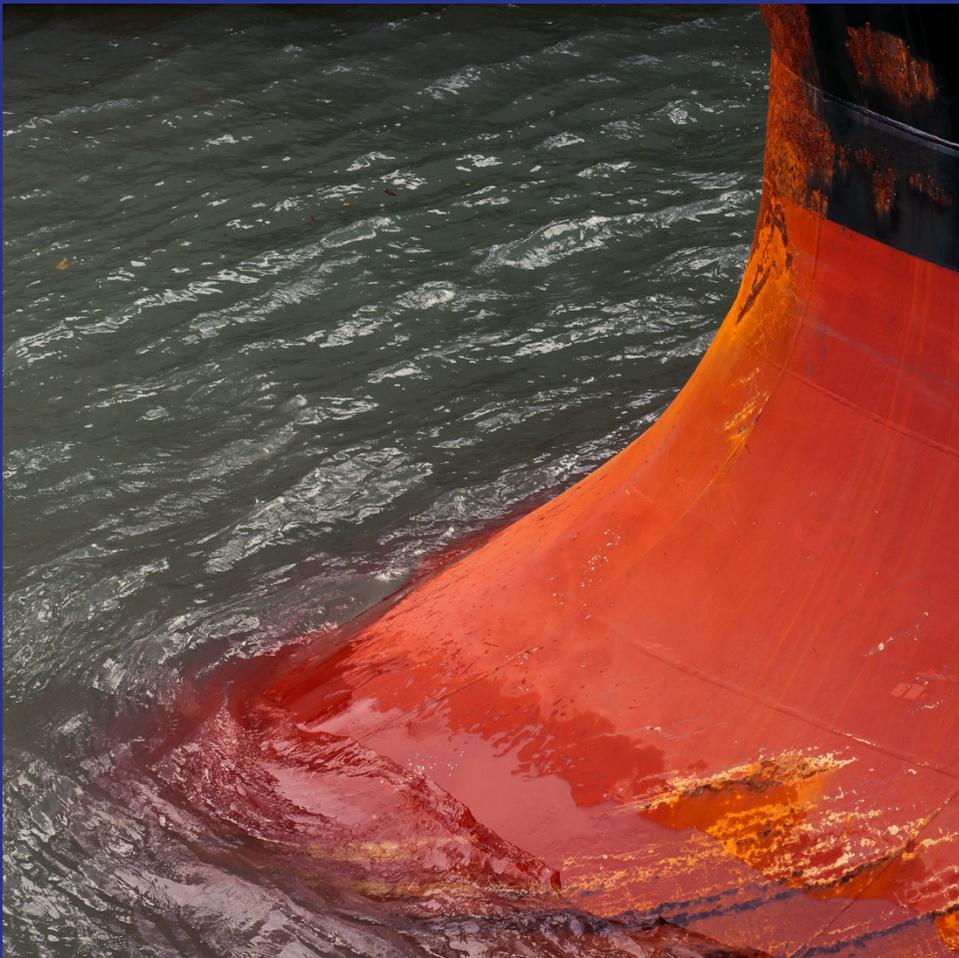
Deuxième rangée - Richard Quenneville, Caitlin Simpson, Christian Ouellet, Bilal Ahmed

# EXAMEN



# DES ACTIVITÉS

La gestion du flux de trafic à une telle échelle exige une combinaison d'expérience pratique, de compétences techniques, de jugement personnel et d'esprit d'analyse.



# LÉGENDE



---

**S**écurité  
de la navigation



---

**F**iabilité  
du pilotage



---

**A**utonomie  
financière



---

**E**fficacité  
organisationnelle



---

**R**elations de travail  
harmonieuses

# Principaux indicateurs de rendement



Les indicateurs de rendement stratégique et opérationnel suivants font partie intégrante du processus décisionnel de l'APGL. Pour plus de détails sur le rendement financier, veuillez consulter la section Rapport de gestion.

Indicateurs de rendement stratégique	2023	objectif	C. objectif	2022	C. 2022
Sécurité de la navigation					
Nombre d'incidents maritimes majeurs	0	-		0	
Nombre d'incidents maritimes mineurs	6	-		14	
Pourcentage d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	●	99,9 %	●
Fiabilité du pilotage					
Nombre d'heures de retard aux navires attribuables au manque de pilotes	2 355	5 000	●	3 802	●
Autonomie financière					
Excédent net (perte nette) (en millions de dollars)	(7,1 \$)	0,8 \$	●	2,2 \$	●
Indicateurs de rendement opérationnel					
Sécurité de la navigation					
Nombre de transits de navires canadiens audités	1 768	1 334	●	1 467	●
Surveillance des titulaires de certificats (validité)	Oui	Oui	●	Oui	●
Fiabilité du pilotage					
Nombre d'apprentis-pilotes recrutés	5	7	●	5	●
Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	4	5	●	3	●
Autonomie financière					
Coût par affectation	5 881 \$	4 865 \$	●	4 662 \$	●

- Objectif atteint
- Objectif non atteint

# Économie et trafic

## Conditions économiques

La combinaison d'une inflation galopante, de taux d'intérêt en hausse, d'une économie mondiale en contraction, de la fluctuation de l'offre et de la demande de marchandises en vrac et de troubles politiques génère d'énormes défis pour l'économie canadienne et jette une ombre d'incertitude sur de nombreux secteurs, y compris l'industrie du transport maritime. Prévoir les volumes de trafic a toujours été une tâche complexe; or, les conditions économiques actuelles et anticipées ont rendu cet exercice encore plus difficile. En réponse à cette situation, l'APGL s'engage à surveiller les tendances émergentes avec encore plus de vigilance. Nous affinerons en permanence nos pratiques commerciales et nos stratégies opérationnelles afin de nous assurer de traverser cette période de turbulences avec résilience et souplesse.

De surcroît, le défi de prévoir les besoins futurs en matière de trafic est exacerbé par le fait que les contrats d'expédition de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés longtemps d'avance. Cette pratique limite la capacité de l'APGL de prévoir les volumes de trafic avec exactitude. Étant donné le rôle central des niveaux de trafic prévus au budget pour déterminer les besoins en pilotes et fixer les redevances de pilotage appropriées (qui sont principalement fixes), il est indispensable d'avoir accès à des renseignements fiables à l'avance. Une telle prospection est fondamentale pour la mission de l'APGL consistant à maintenir son autonomie financière. Alors que nous naviguons dans les méandres

complexes de l'économie mondiale et de l'industrie du transport maritime, l'APGL continuera à rechercher des méthodes de prévision et des sources d'information améliorées. Notre objectif est d'affiner nos processus de planification stratégique, en veillant à ce que notre organisation demeure résiliente et financièrement robuste face à l'imprévisibilité.

Pour garantir un alignement étroit entre l'APGL et ses clients, l'organisation s'efforce d'obtenir et de maintenir des renseignements ouverts et transparents sur la demande, lesquels sont nécessaires pour gérer le trafic, limiter les retards aux navires et maîtriser les coûts tout en répondant aux changements des flux de trafic.

En 2023, il y a eu 8 925 affectations de pilotage au total, y compris les affectations durant l'hiver (8 823 pendant la saison de navigation et 102 durant l'hiver), soit 8 % de moins que ce qui était prévu au budget pour l'année (9 616, excluant les affectations durant l'hiver). Cela représente une diminution de 5 % des affectations de pilotage par rapport à 2022.

Alors que les affectations pour des navires canadiens ont augmenté de 5 %, celles pour des navires étrangers ont reculé de 8 %. À la fin de l'année, la répartition des affectations de pilotage par type de navire était la suivante : vraciers 40 %, huiliers et pétroliers 31 %, marchandises générales 19 %, navires à passagers 8 % et autres 2 %. L'APGL anticipe 8 331 affectations de pilotage en 2024, excluant les affectations durant l'hiver.

## Affectations cumulatives – saison de navigation

	2023	2022	Écart %
Circonscription de Cornwall	2 836	2 992	-5 %
Circonscription internationale n° 1	1 488	1 649	-10 %
Circonscription internationale du lac Ontario	848	951	-11 %
Circonscription internationale n° 2	3 194	3 190	0 %
Circonscription internationale n° 3	447	521	-14 %
Churchill	10	12	-17 %
<b>Total</b>	<b>8 823</b>	<b>9 315</b>	<b>-5 %</b>

REMARQUE - Les affectations de pilotage à Churchill sont effectuées par des pilotes brevetés de l'APGL dans la circonscription internationale du lac Ontario.

## Sommaire du trafic

Les affectations de pilotage dans les Grands Lacs sont principalement fournies aux vraquiers, aux pétroliers et aux navires de marchandises générales transportant du vrac liquide, du grain et des produits sidérurgiques. La diminution des affectations de pilotage en 2023 a été en grande partie attribuable au déclin des affectations pour des navires étrangers. À la fin de l'année, la répartition des affectations de pilotage par type de navire était la suivante : vraquiers 40 % (40 % en 2022), huiliers et pétroliers 31 % (27 % en 2022), marchandises générales 19 % (21 % en 2022), navires à passagers 8 % (8 % en 2022) et autres 2 % (4 % en 2022).

De nombreux navires entrent dans le réseau des Grands Lacs sur lest pour charger des marchandises destinées aux marchés extérieurs et quittent le réseau sur lest pour des produits destinés aux marchés des Grands Lacs. En 2023, les navires sans cargaison représentaient 41 %, le vrac liquide 15 %, les marchandises générales 16 %, le vrac solide 9 %, le grain 10 %, les navires à passagers 6 %, les marchandises dangereuses 1 %, les conteneurs 1 % et les autres cargaisons 1 %.

Alors que la demande de services de pilotage de la part de l'industrie étrangère a diminué de 8 % par rapport à la même période en 2022, celle de la part de l'industrie canadienne est demeurée relativement stable, avec une augmentation de 5 %. La répartition entre l'industrie étrangère et l'industrie canadienne représentait respectivement 79 % et 21 % en 2023.

En 2023, les navires de classe 4, les plus grands navires qui peuvent naviguer dans les écluses de la voie maritime, représentaient 33 % des navires pilotés, comparativement à 35 % en 2022. Les navires de classe 3 représentaient 5 %, ceux de classe 2 représentaient 57 % et ceux de classe 1 représentaient 5 % en 2023, par rapport à 6 %, 53 % et 6 % respectivement en 2022.

Les 8 925 affectations de pilotage de la saison de navigation 2023 ont été réalisées par 69 pilotes équivalents temps plein, ce qui représente en moyenne 128 affectations par pilote. Le nombre ciblé par l'APGL est de 115 à 120 affectations par pilote. L'APGL continue à mettre l'accent sur le recrutement et la formation d'apprentis-pilotes afin de répondre à la demande de services de pilotage de manière à éliminer les retards coûteux pour ses clients. En 2023, elle a embauché cinq pilotes et en a licencié quatre.

Sur la base des données fournies par les intervenants de l'industrie, l'APGL anticipe 8 331 affectations de pilotage en 2024. Compte tenu des défis déjà mentionnés en matière de prévisions du trafic, il est difficile d'anticiper ce qui se passera au-delà d'un an.

## Affectations par type de navire

	2023	2022	Écart %
Vraquiers	3 496	3 756	-7 %
Huiliers et pétroliers	2 721	2 546	7 %
Navires de marchandises générales	1 632	1 921	-15 %
Navires à passagers	669	709	-5 %
Remorqueurs et chalands	172	98	76 %
Navires de conteneurs	-	97	-100 %
Navires de poids lourds	73	77	-5 %
Autres	60	111	-46 %

REMARQUE - Excluant les 102 affectations durant l'hiver.

## Répartition de l'ensemble des affectations

	2023	2022	Écart %
Navires canadiens	1 854	1 774	4,5 %
Navires étrangers	6 969	7 541	-7,6 %
<b>Total</b>	<b>8 823</b>	<b>9 315</b>	<b>-5,3 %</b>

## Économie et trafic (suite)

### Niveaux de service

L'équilibre entre la demande de services de pilotage et les pilotes disponibles est un facteur crucial de la capacité de l'APGL de limiter le plus possible les retards coûteux, étant donné que les calendriers de travail et de rappel (affectations en temps supplémentaire) pendant les périodes de pointe sont établis dans les conventions collectives.

De plus, l'APGL peut être confrontée à des retards indépendants de sa volonté, notamment des pannes du réseau de la Voie maritime, des événements environnementaux (vent, courants, etc.) et des incidents impliquant des navires. En 2023, les retards occasionnés aux navires qui demandaient un pilote ont totalisé 10 515 heures, dont 22 %, soit 2 355 heures, étaient directement attribuables à la pénurie de pilotes. En comparaison, en 2022, ces retards totalisaient 8 301 heures, dont 46 %, ou 3 802 heures, étaient attribuables à la pénurie de pilotes.

La diminution de 38 % des heures de retard de pilotage en raison de la pénurie de pilotes, par rapport à l'année précédente, est principalement attribuable à une augmentation de 2,5 pilotes équivalents temps plein et à une réduction de 5 % du trafic.

Toujours déterminée à améliorer la prestation de services de pilotage fiables en réduisant les retards aux navires, l'APGL a continué à travailler conjointement avec des représentants officiels de la Voie maritime, ses partenaires de l'industrie et les associations américaines de pilotes pour garantir la mise en œuvre de stratégies de gestion du trafic. L'APGL a également continué à informer les clients des retards importants attribuables à des pics de demande ainsi que de la disponibilité et de la non-disponibilité des pilotes en découlant.



## Heures de retard en tant que % des retards totaux

	2023	2022
Pénurie de pilotes	22 %	46 %
Voie maritime	63 %	21 %
Navires	8 %	10 %
Environnement	4 %	23 %
Autres	3 %	0 %

REMARQUE - Les retards sont comptabilisés dès la minute où ils se produisent.

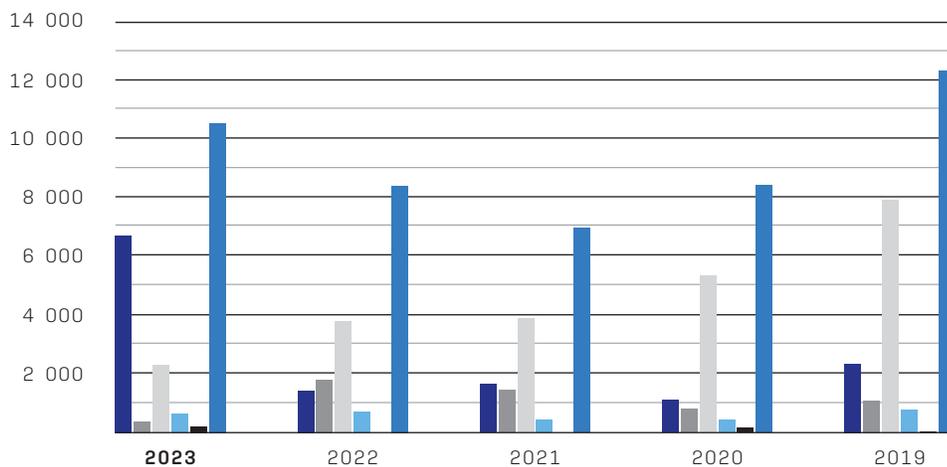
## Nombre de retards aux navires

	2023	2022
Pénurie de pilotes	186	202
Voie maritime	248	224
Navires	162	125
Environnement	41	91
Autres	67	0

## Retards aux navires (en heures)

- Voie maritime
- Environnement
- Pilotage
- Navires
- Incidents maritimes
- Heures totales de retard

REMARQUE - Avant 2021, on comptabilisait séparément les retards attribuables aux incidents maritimes. À partir de 2021, ces retards sont inclus dans les retards attribuables aux navires.



# Autonomie financière



## Mandat

La *Loi sur le pilotage* exige de l'APGL qu'elle fonctionne de manière financièrement autonome, assurant ainsi à la population canadienne qu'elle est déterminée à assumer sa responsabilité financière et à offrir une transparence fiscale.

De 2003 à 2020, l'APGL a fonctionné dans une situation déficitaire et, pour s'assurer de respecter son mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi, l'APGL a modifié sa stratégie en 2020 en adoptant une approche de recouvrement des coûts plus ciblée, ce qui a mené la Fédération maritime du Canada à déposer une objection à l'Office des transports du Canada.

Au début de 2021, l'APGL avait un déficit cumulé de 2,8 millions \$.

En 2021, l'Office des transports du Canada a rendu une décision favorable à l'APGL, ce qui a permis à celle-ci de reconnaître comme des produits environ 5,0 millions \$ en redevances de pilotage faisant auparavant l'objet d'une opposition. Ainsi, l'APGL a pu se relever de son déficit cumulé et déclarer un excédent cumulé de 7,2 millions \$ à la fin de 2022.

## Obligation fiscale

En 2023, l'APGL a collaboré avec des conseillers fiscaux pour déterminer si les diverses indemnités versées aux pilotes, conformément à la convention collective devaient être considérées comme des avantages imposables. Auparavant, ces indemnités n'étaient pas imposées. À la lumière de l'examen et des avis des conseillers fiscaux, l'APGL a conclu que ces indemnités sont considérées comme des avantages imposables en vertu de la réglementation fiscale canadienne et québécoise. Par conséquent, l'APGL a révisé ses procédures pour se conformer à ces exigences fiscales.

Afin de démontrer de façon exemplaire son soutien à ses pilotes, l'APGL a assumé une partie de la charge de ces obligations fiscales, pour un montant total de 4,2 millions \$. Cette approche proactive, en plus d'illustrer la détermination de l'APGL à soutenir ses pilotes, atténué considérablement les risques financiers et réglementaires potentiels pour l'APGL et ses pilotes.

Par ces actions, l'APGL réaffirme son engagement envers l'intégrité opérationnelle et la responsabilité financière, ainsi qu'envers le bien-être de ses pilotes.

### Redevances de pilotage

Les redevances de pilotage constituent la principale source de revenus de l'APGL. En 2023, l'APGL a augmenté ses tarifs de 2,5 %.

### Stratégie

Bien que l'enjeu fiscal ait contribué à une charge ponctuelle importante, l'APGL continue à s'engager à maintenir une réserve appropriée de manière à pouvoir soutenir ses activités pendant les situations imprévisibles et les périodes de réduction importante du trafic. L'APGL a comme objectif financier de générer un excédent annuel suffisant pour conserver une réserve appropriée de façon permanente. Pour y parvenir, l'APGL élabore des stratégies de redevances de pilotage annuelles qui lui permettent de couvrir ses dépenses opérationnelles tout en limitant les coûts de pilotage. Parallèlement, l'APGL maintient inébranlablement son engagement envers la sécurité, qui demeure son objectif premier. À cette fin, nous investissons continuellement dans nos programmes de formation des pilotes et des apprentis-pilotes. Ces programmes sont adaptés avec soin de manière à répondre aux besoins opérationnels et aux exigences réglementaires en constante évolution, ce qui garantit que notre personnel est formé pour maintenir notre norme de 99,9 % d'affectations sans incident.

### Situation financière en 2023

En 2023, l'APGL a déclaré des produits de 45,3 millions \$, soit une diminution de 0,7 million \$ par rapport à 2022. Cette diminution découle principalement du recul de 5 % du nombre d'affectations, bien que celui-ci ait été partiellement compensé par les revenus d'intérêts et par une augmentation de 2,5 % des tarifs.

En 2023, l'APGL a engagé des dépenses de 52,4 millions \$, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport à 2022. Cette hausse est avant tout attribuable aux procédures fiscales révisées, qui ont généré une dépense ponctuelle de 4,2 millions \$, et aux augmentations des salaires des pilotes découlant des nouvelles conventions collectives et s'élevant à 2 millions \$. Les dépenses de l'APGL sont en majorité consacrées aux salaires et aux avantages sociaux des pilotes, ainsi qu'aux déplacements des pilotes et aux services de bateaux-pilotes. Toutes ces dépenses sont directement liées aux services de pilotage et, par conséquent, elles sont susceptibles de fluctuer en fonction de la demande d'affectations. En particulier, même avec une diminution de 5 % des affectations, les coûts des services de bateaux-pilotes sous contrat ont augmenté considérablement en raison d'un nouveau contrat négocié en 2023, la situation étant exacerbée par la disponibilité limitée des exploitants de bateaux-pilotes, laquelle a entravé la capacité de l'APGL à obtenir des prix plus favorables.

À la fin de 2023, l'APGL a déclaré un excédent cumulé de 0,1 million \$. L'objectif financier de l'APGL consiste toujours à s'assurer de respecter son mandat d'autonomie financière qui lui a été confié par la loi.

# Pilotage

## Réforme de la *Loi sur le pilotage*

Les modifications à la *Loi sur le pilotage* ont obtenu la sanction royale en juin 2019 et les dispositions de la loi modifiée sont maintenant en vigueur.

Le 9 juin 2022, les quatre règlements de pilotage régionaux ont été regroupés dans le *Règlement général sur le pilotage*, et des modifications administratives permettent d'harmoniser le pouvoir du ministre avec la *Loi sur le pilotage*. Ainsi, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été abrogé, et toutes les dispositions qu'il contenait se retrouvent maintenant à la section 3 du *Règlement général sur le pilotage*.

Le programme de certificats couronné de succès de l'APGL a joué un rôle important dans le maintien des normes de sécurité les plus élevées dans la région des Grands Lacs. L'APGL, en collaboration avec les intervenants et ses clients, travaille maintenant avec Transports Canada sur l'élaboration d'un nouveau programme national de certificats.

L'APGL continue à collaborer étroitement avec Transports Canada sur la transition prévue dans la *Loi sur le pilotage* modifiée. Elle a donné son avis à Transports Canada sur toutes les propositions et s'engage à travailler avec les fonctionnaires du ministère de manière à garantir une transition harmonieuse pour ses intervenants.

Transports Canada oblige les administrations de pilotage à mettre en place des systèmes de gestion de la qualité au sein de leur organisation. L'APGL a embauché un gestionnaire de la qualité, qui supervisera, en collaboration avec Transports Canada, l'élaboration et la gestion de ce système.

## Gestion

Le mandat de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers ou canadiens assujettis au pilotage obligatoire dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert.

Les services de pilotage sont dispensés principalement aux navires transocéaniques, également appelés navires étrangers, qui représentent environ 85 % des affectations, les 15 % restants étant dispensés aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

Pour ce faire, l'APGL doit équilibrer la demande prévue de services de pilotage avec un nombre suffisant de pilotes formés, qualifiés et brevetés, afin d'assurer son autonomie financière, de limiter les coûts et de veiller à ce que les retards soient réduits le plus possible.

Les navires entrent dans le réseau et en sortent sans horaire fixe, et l'APGL doit fournir un complément de pilotes pour répondre aux flux de trafic inégaux dans les zones de pilotage obligatoire de la région des Grands Lacs. L'exigence d'autonomie financière ne permet pas à l'APGL de maintenir un effectif de pilotes pour faire face aux pics soudains et temporaires du trafic.

Historiquement, l'APGL a pu compter sur un effectif stable de pilotes avec un taux de rotation minimal. Toutefois, comme d'autres intervenants de l'industrie du transport maritime, elle connaît des problèmes de pénurie de main-d'œuvre attribuables au vieillissement des pilotes et à l'expansion de l'industrie. Le niveau élevé de départs à la retraite chez les pilotes au cours des dernières années et ceux prévus pour les prochaines années ont fait de la planification de la relève et du recrutement de pilotes une priorité essentielle pour l'APGL.

Pour remédier à la situation, l'APGL a maintenu les mesures suivantes :

- Recruter et former un nombre adéquat d'apprentis-pilotes dans le cadre de sa planification de la relève ;
- Explorer des possibilités de collaboration avec les intervenants de l'industrie pour examiner des stratégies de gestion du trafic qui atténueront les pics de trafic ;
- Collaborer activement avec les partenaires de l'industrie et les clients à l'élaboration des stratégies les moins coûteuses lorsque les retards sont hors de son contrôle ;
- Travailler avec ses groupes de pilotes pour trouver des moyens acceptables d'accroître la disponibilité des pilotes ;
- Explorer des possibilités d'accorder un certificat à des pilotes étrangers qualifiés ;
- Collaborer avec les établissements d'enseignement pour constituer un bassin à long terme de candidats pour l'industrie maritime.

### Pilotes brevetés qualifiés

Compte tenu de l'importance de la planification et de l'exécution de la relève des pilotes, en 2023, quatre pilotes ont terminé leur programme de formation et cinq ont été engagés (tout comme en 2022). Pour répondre à la demande prévue de services de pilotage, réduire le plus possible les retards et limiter les coûts tout en tenant compte des départs à la retraite, l'APGL vise à accroître son effectif de pilotes de 15 % à 20 % environ au cours des cinq prochaines années.

### Modifications réglementaires

Transports Canada procède actuellement à l'introduction de réformes réglementaires qui devraient avoir une incidence notable sur les responsabilités et les obligations de l'APGL. Celle-ci surveillera ces changements, évaluera leurs répercussions sur l'organisation (opérations, recettes, personnel, etc.) et réagira de manière appropriée en apportant des ajustements organisationnels ou en travaillant avec des partenaires de Transports Canada afin d'atténuer les effets négatifs et de maximiser les possibilités repérées.

Bien que les modifications réglementaires soient conçues pour assurer l'uniformité et la cohésion des administrations de pilotage du Canada, elles s'accompagnent d'une certaine incertitude quant aux répercussions exactes sur les activités et l'orientation stratégique de l'APGL.

Un élément clé de l'approche de la gestion des risques d'entreprise et de la planification stratégique de l'APGL consiste à s'assurer qu'elle aborde efficacement les modifications réglementaires à venir et leur incidence sur le fonctionnement de l'organisation ; cela permet à celle-ci d'atténuer les perturbations potentielles de la continuité opérationnelle entre l'environnement réglementaire antérieur, actuel et futur.

L'APGL est optimiste quant aux modifications réglementaires attendues et reconnaît qu'il lui sera essentiel de collaborer avec Transports Canada, ses intervenants et les autres administrations de pilotage pour permettre une transition sans heurts.

### Programme de formation et de certificats de pilotage maritime

Depuis 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* (maintenant sous la section 3 du *Règlement général sur le pilotage*) exige que tous les officiers canadiens qui désirent exercer des fonctions de pilotage dans les Grands Lacs détiennent un certificat de pilotage valide.

Par conséquent, en plus de gérer et de former ses pilotes, l'APGL administre un programme de formation et de certificats de pilotage maritime touchant quelque 250 titulaires de certificats. Ce programme vise à garantir que les navires canadiens soumis au pilotage obligatoire sont sous la conduite d'un titulaire de certificat valide lorsque les services d'un pilote n'ont pas été demandés en vertu du *Règlement général sur le pilotage*.

L'APGL est responsable de s'assurer que tous les titulaires de certificats se conforment aux exigences du Règlement en veillant à ce que tous les certificats de pilotage soient valides.

En 2023, 1 768 passages de navires canadiens transitant par les Grands Lacs sans un pilote titulaire d'un certificat à bord ont été soumis à un audit aléatoire, ce qui a représenté 17 % de l'ensemble des passages (10 517). Dans les situations de non-conformité, l'APGL informe Transports Canada, puisque le pouvoir en matière d'application a été transféré au ministre des Transports en 2020. L'APGL a jugé un navire non conforme en 2023 et l'a signalé à Transports Canada.

## Pilotage (suite)

### Assurance de la qualité

L'APGL est responsable d'assurer à l'industrie du transport maritime que seuls des pilotes qualifiés exercent les fonctions de pilotage. Pour ce faire, une évaluation des compétences et de la qualité du service de chaque pilote a lieu au moins une fois tous les cinq ans. Cet exercice permet également à l'APGL de cerner les éventuelles améliorations à apporter au perfectionnement professionnel et à la prestation des services.

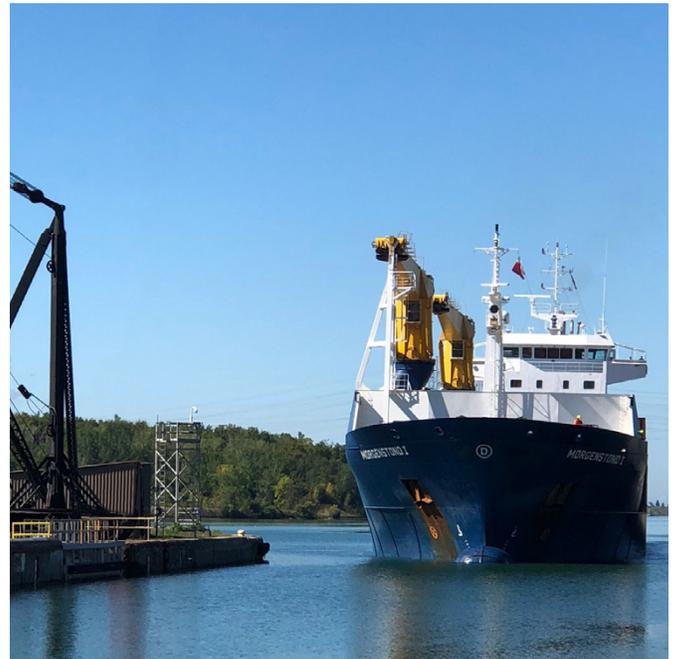
En 2023, 19 pilotes et 5 apprentis-pilotes, soit 33 % de l'effectif de pilotes, ont terminé le programme de formation sur simulateur. Tous les pilotes ont été évalués par leurs collègues et par le directeur des opérations.

Les pilotes ont été formés dans les domaines suivants :

- Détection des erreurs et utilisation de techniques radars avancées dans les eaux restreintes.
- Manœuvres de base et avancées de la propulsion en azimuth, utilisation de la terminologie standard et commandes appropriées à utiliser avec une propulsion Azipod.
- Manœuvres avancées (y compris dans les situations d'urgence) pour les pilotes.
- Gestion des ressources à la passerelle (niveau 2).

Les apprentis-pilotes ont été formés dans les domaines suivants :

- Manœuvres pour les apprentis-pilotes sur différents types de navires avec différents types de systèmes de propulsion et de gouvernail.
- Gestion des ressources à la passerelle (niveau 1).



## Relations de travail

Les quatre conventions collectives de l'APGL avec ses groupes de pilotes sont arrivées à échéance en mars 2022. En juin 2022, l'APGL a conclu une entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des contrats avec la Guilde de la marine marchande du Canada (la Guilde), le syndicat qui représente les pilotes. Cette entente assure la continuité des services de pilotage en garantissant la mise en œuvre d'un mécanisme convenu pour résoudre les différends au cours du processus de négociation collective si les parties ne parviennent pas à s'entendre. À la fin de 2023, deux des quatre conventions collectives, plus précisément pour Cornwall et les circonscriptions n° 2 et 3, ont été ratifiées. Les négociations pour les deux autres circonscriptions sont toujours en cours. Dans le cadre de ces négociations, l'APGL vise à transférer des éléments de la rémunération variable vers la rémunération fixe. Ce changement a pour but d'améliorer l'exactitude des prévisions et la capacité de l'organisation à attirer les pilotes et à les maintenir en poste, ainsi qu'à soutenir sa compétitivité sur le marché.

## Conformité

Dans le rapport d'examen spécial qu'il a effectué en 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a relevé des lacunes importantes dans la surveillance par le conseil d'administration et dans la nomination des administrateurs, ainsi que dans le processus de contrôle des passages de navires canadiens. Le rapport contenait dix recommandations. Le conseil d'administration et la direction ont donné suite à celles-ci, sauf une, soit celle concernant la nécessité d'effectuer un examen des zones de pilotage obligatoire. L'examen est reporté étant donné que la responsabilité d'établir des zones de pilotage obligatoire a été transférée de l'APGL au ministre des Transports en application de l'alinéa 52f) de la *Loi sur le pilotage*.

Le BVG effectue également un audit annuel des états financiers de l'APGL. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et s'assure que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'APGL a reçu une opinion sans réserve et ses états financiers audités de 2023 sont disponibles.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, l'intendance des ressources et la saine gouvernance. Dans le cadre du plan d'audit axé sur les risques de l'APGL, un audit interne a été réalisé dans le but d'évaluer les procédures et les activités de planification des ressources humaines de l'APGL en ce qui concerne la gestion de la capacité de pilotage maritime. L'audit portait principalement sur la planification de l'effectif, les activités de recrutement, les procédures et le processus d'intégration. Les résultats de cet audit ont été présentés au conseil d'administration en août 2023, avec des recommandations visant à créer un plan de ressources humaines pour les pilotes maritimes, incluant des mesures mises en œuvre en décembre 2023.

## Employeur de choix

En tant qu'organisation, nous considérons que notre personnel est notre plus grand atout. Voilà pourquoi nous nous efforçons d'être un employeur de choix en favorisant une culture positive et inclusive qui encourage la collaboration, l'innovation et la croissance. Notre équipe de direction comprend bien l'importance d'être à l'écoute de nos employés et de tenir compte de leur avis.

L'APGL s'efforce en outre de renforcer stratégiquement les capacités au sein de l'organisation de manière à disposer des talents et du processus de planification de la relève nécessaires pour concrétiser ses priorités stratégiques et opérationnelles.

L'APGL a poursuivi ses efforts pour établir des partenariats avec les établissements d'enseignement et de formation et les intervenants de l'industrie afin d'attirer de nouveaux talents et de constituer un bassin de talents plus durable pour les postes clés, notamment les pilotes, les répartiteurs et les postes administratifs et de direction fondamentaux.

# Efficacité organisationnelle

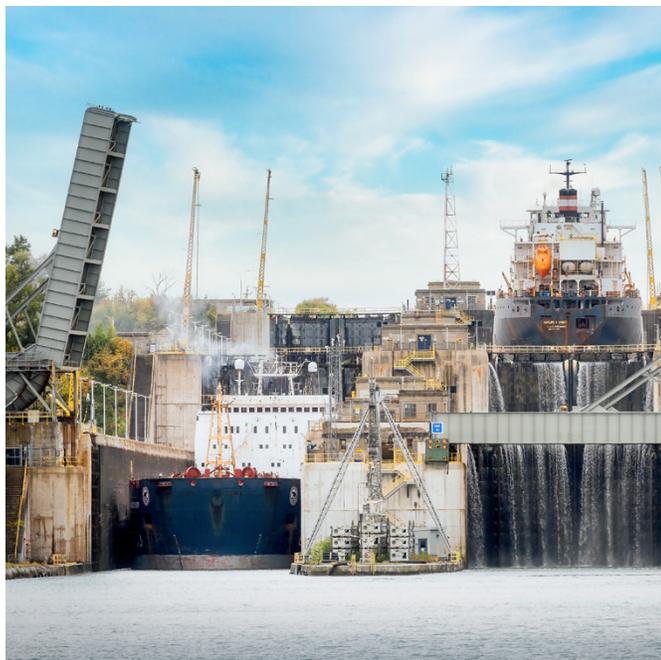
## Mandat

Pour soutenir efficacement son mandat d'offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces, l'APGL doit avoir une saine structure organisationnelle lui permettant de réagir à la législation, aux règlements et aux politiques d'une manière qui est pertinente, qui reflète les réalités actuelles et qui prend en considération la confiance du public. Pour concrétiser cette priorité, l'APGL a entrepris un éventail d'initiatives organisationnelles en 2023.

## Optimisation

En dehors des départs à la retraite, l'APGL affiche un faible taux de rotation du personnel. Cette stabilité se manifeste par le fait que seul un petit nombre d'employés a choisi de quitter volontairement l'organisation au cours des 25 dernières années.

À la suite d'une étude amorcée en 2019, une firme d'experts-conseils indépendante a conclu que la structure actuelle et les ressources limitées de l'APGL ne lui permettront peut-être pas de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs.



En plus des trois postes équivalents temps plein ajoutés à la structure de l'organisation en 2022 (directeur des ressources humaines, superviseur de la répartition et gestionnaire des finances), deux autres postes clés se sont ajoutés : un remplaçant pour le directeur des opérations, qui prévoit prendre sa retraite d'ici quelques années, et un gestionnaire de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. L'APGL prévoit également embaucher un ou une spécialiste des TI en 2024.

## Équipe de direction

Pour ce qui est des transitions au niveau de la direction, l'APGL a connu d'importants changements. En 2022, l'organisation a accueilli un nouveau directeur des finances au sein de son équipe. Ensuite, l'organisation a été confrontée au départ à la retraite de sa directrice générale au milieu de l'année 2023, ce qui a mené à une recherche active pour la remplacer.

## Relations avec les intervenants

Le conseil d'administration et la direction de l'APGL entretiennent un dialogue permanent avec les organismes intervenants afin de s'assurer que les enjeux importants sont identifiés et gérés efficacement. Cette consultation constante donne aux intervenants d'excellentes possibilités de présenter leurs commentaires sur la planification et les activités de l'APGL et garantit que tous les différends avec les intervenants, y compris les pilotes, sont résolus. Toutefois, l'APGL n'acceptera jamais de mettre en péril la sécurité des navires ou de l'environnement pour éviter un différend avec un tiers.

Les trois principaux intervenants sont le gouvernement fédéral, l'industrie maritime et les pilotes.

Les intérêts du transport maritime dans la région des Grands Lacs sont la responsabilité de la Fédération maritime du Canada et de la Chambre de commerce maritime, tandis que les intérêts des pilotes sont gérés par les quatre corporations de pilotes représentées par la Guilde de la marine marchande du Canada et l'Association canadienne des pilotes maritimes.

Pour ce qui est du gouvernement, il comprend bon nombre d'intervenants, dont le ministre des Transports et les fonctionnaires, la Garde côtière américaine, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada et des organismes centraux.

Les clients de l'APGL représentés par la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime doivent être consultés et doivent appuyer les décisions de l'APGL, car ils peuvent demander une révision par l'Office des transports du Canada si une question n'est pas réglée à leur satisfaction. On préfère les ententes aux solutions législatives lorsque cela est possible puisque les ententes ne font que des gagnants. L'APGL doit gérer les attentes potentiellement différentes des différents intéressés. Il n'est pas toujours facile d'établir un équilibre tout en respectant les objectifs de l'APGL.

En plus des trois principaux intervenants, d'autres parties sont intéressées par la sécurité, l'efficacité et l'efficience du pilotage sur les Grands Lacs. Ces parties comprennent, sans en exclure d'autres :

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- la St. Lawrence Seaway Development Corporation (États-Unis);
- le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- les associations de pilotage des États-Unis;
- les administrations portuaires canadiennes dans la région des Grands Lacs;
- les ports et les havres de la région des Grands Lacs;
- les groupes environnementaux;
- les plaisanciers;
- les citoyens vivant le long de la zone de responsabilité de l'APGL.

Au cours d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime.

En 2023, l'APGL a organisé des réunions sur les relations avec la clientèle au début et à la fin de la saison de navigation afin de communiquer des renseignements opérationnels clés et d'écouter les précieux commentaires de ses clients.

L'APGL est demeurée en communication constante avec la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, la St. Lawrence Seaway Development Corporation, la Garde côtière américaine et les associations de pilotage américaines dans le cadre de son engagement à offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces.

De plus, l'APGL rencontre régulièrement les trois autres administrations de pilotage canadiennes afin de discuter des pratiques exemplaires et des domaines d'expertise communs.

Enfin, l'APGL collabore avec des représentants de la Guilde de la marine marchande du Canada et de l'Association des pilotes maritimes du Canada pour résoudre tous les problèmes éventuels de manière à garantir à nos clients des services de pilotage de qualité de façon continue tout en répondant aux préoccupations des pilotes de l'APGL. Une communication et des consultations constantes entre l'APGL et ces organisations sont essentielles pour promouvoir une compréhension commune des enjeux et trouver des solutions aux défis auxquels l'industrie est confrontée.

# Responsabilité

## Contribution économique

L'APGL joue un rôle essentiel dans le secteur maritime, en soutenant de manière significative les économies canadienne et internationale. En assurant la navigation sécuritaire et efficace des navires dans les Grands Lacs et sur la Voie maritime du Saint-Laurent, l'APGL permet aux entreprises locales d'atteindre les marchés étrangers, ce qui stimule la croissance de l'économie nationale. En outre, les efforts déployés par l'APGL pour faciliter l'importation de biens sont indispensables pour permettre à la population canadienne d'avoir accès à des produits de consommation abordables. Cela contribue directement à réduire le coût de la vie au Canada en garantissant un flux régulier de marchandises diverses. Grâce à son engagement envers la sécurité et l'efficacité du transport maritime, non seulement l'APGL soutient les échanges commerciaux, mais encore elle renforce l'interconnexion économique entre le Canada et le marché mondial.

## Relations avec les Autochtones

De nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs et l'APGL demeure respectueuse des répercussions de la navigation sur ces communautés. L'APGL souhaite également être perçue par les peuples autochtones comme un employeur de choix et poursuit ses efforts de mobilisation.

## Environnement

Conformément à la vision de l'écologisation du gouvernement fédéral, l'APGL ouvre la voie à la durabilité. Nous avons engagé un spécialiste local qui se consacre à aider les entreprises à réduire leur empreinte carbone. Dans le but de soutenir l'objectif du gouvernement du Canada de parvenir à la carboneutralité d'ici 2050, nous élaborons à l'heure actuelle notre premier inventaire des gaz à effet de serre, qui établira une base de référence pour guider nos initiatives de réduction des émissions. Nous avons commencé à mesurer nos émissions opérationnelles en délimitant nos profils de gaz à effet de serre des portées 1, 2 et 3 en fonction de leur pertinence, de l'accessibilité des données et de la faisabilité des calculs. De plus, conformément aux directives du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, l'APGL procédera à une première divulgation de ses données en 2024.

Dans le cadre des initiatives gouvernementales sur la *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité*, l'APGL examine les exigences en matière d'achats écologiques pour l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, y compris le transport terrestre.

Les changements dans les tendances climatiques ont fait augmenter la fréquence et l'intensité des conditions météorologiques défavorables, comme des forts vents, des conditions de glaces extrêmes et des niveaux d'eau élevés, des phénomènes qui peuvent tous entraîner des problèmes opérationnels importants pour la capacité de l'APGL d'offrir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et rentables. En 2023, le début et la fin de la saison de navigation n'ont pas été touchés par des facteurs environnementaux tels que des glaces épaisses ou des niveaux d'eau élevés.

### Diversité, équité et inclusion

L'APGL est déterminée à développer un milieu de travail inclusif et sans obstacles, dans lequel toutes les personnes ont un accès égal aux possibilités dans son organisation. À cette fin, les pratiques de l'APGL en matière de recrutement, de sélection, de conditions d'emploi, de formation, de perfectionnement professionnel et de gestion du rendement sont toutes axées sur l'équité et sur la création d'un sentiment de valeur.

En 2023, les femmes représentaient 57 % du conseil d'administration, 25 % de l'équipe de direction, 44 % du personnel de bureau et 27 % des répartiteurs, mais seulement 3 % de l'effectif de pilotes, un aspect qui nécessitera des efforts à plus long terme.

### Sécurité des employés

La sécurité des employés demeure une priorité absolue pour l'APGL. C'est pourquoi, parmi les diverses politiques et initiatives en milieu de travail mises en œuvre à la suite d'un précédent sondage sur l'engagement des employés et d'un audit sur la santé et la sécurité réalisé à la fin de 2021, l'APGL a adopté de nouvelles mesures de sécurité à l'automne 2022 afin de garantir la conformité avec le *Code canadien du travail*.

L'APGL, en collaboration avec le comité de santé et de sécurité au travail, a mis en œuvre les programmes de santé et de sécurité suivants en réponse à l'audit de santé et de sécurité au travail effectué à l'automne 2021 :

- Programme de signalement des incidents et d'enquête sur les incidents;
- Programme de prévention des risques;
- Programme d'inspection du lieu de travail;
- Formation élargie sur les enjeux de santé et de sécurité au travail pour tous les membres du comité de sécurité.

### Surveillance des navires canadiens

Pour surveiller efficacement les passages de navires canadiens qui sont sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage, l'APGL s'assure que le nombre de passages de navires canadiens vérifiés est suffisant pour démontrer que ces navires transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat de pilotage valide. L'APGL signale toutes les lacunes à Transports Canada.

Sur les 1 768 audits de passages de navires en 2023, tous les passages, sauf un, ont eu lieu sous la conduite d'un titulaire de certificat valide. L'APGL a informé la compagnie maritime à l'origine de la lacune et lui a réclamé les redevances de pilotage comme si le navire avait été sous la conduite d'un pilote breveté, conformément à l'article 44 de la *Loi sur le pilotage*. De plus, Transports Canada étant maintenant responsable de l'application de la *Loi sur le pilotage*, l'APGL lui a communiqué cette lacune.

## Responsabilité (suite)

### Incidents maritimes

Étant donné que le risque d'incidents maritimes est inhérent à chaque geste posé par les employés de l'APGL, les politiques de formation pour tous les pilotes et les apprentis-pilotes garantissent des niveaux appropriés de connaissances et d'expérience dans ce domaine. L'APGL continue à promouvoir une communication permanente avec tous les employés sur l'importance d'adopter une culture axée sur la sécurité dans le but de limiter les risques environnementaux.

Dans le cadre de cet effort, chaque pilote doit suivre une formation sur simulateur au moins une fois par cycle de cinq ans. L'APGL maintiendra cette pratique, car elle permet aux pilotes de s'entraîner sur différents navires, de gérer des conditions variées et de faire face à des problèmes spécifiques, tels qu'un gouvernail lent ou les réactions de l'équipage. L'APGL examine les incidents et les tendances afin de réévaluer continuellement le programme de formation.

De plus, l'APGL participe à diverses initiatives conjointes et fait partie de différentes associations afin de se tenir au courant des nouvelles préoccupations en matière de sécurité et des pratiques exemplaires. Elle assiste tous les deux ans à la conférence de l'International Marine Pilot's Association, ce qui lui donne l'occasion d'échanger avec d'autres fournisseurs de services de pilotage du monde entier.

En 2023, l'APGL a signalé 6 incidents maritimes mineurs, comparativement à 14 en 2022. Aucun de ces incidents n'a entraîné de décès, de blessures graves ou de déversements dans l'environnement, et l'APGL est demeurée en conformité avec l'article 71 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012).

### Incidents maritimes

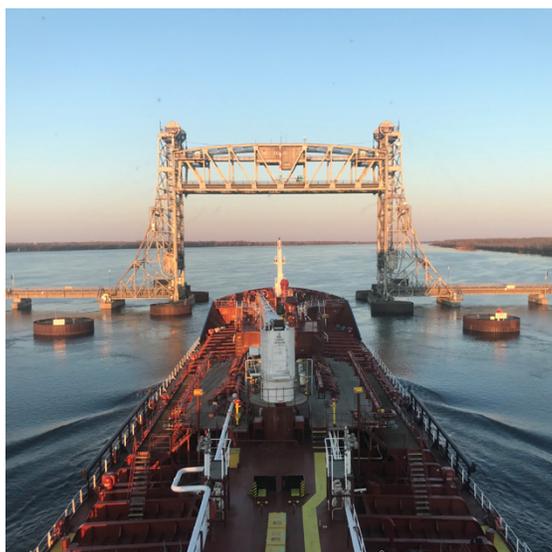
(des cinq dernières années)

	2023	2022	2021	2020	2019
Incidents maritimes majeurs	0	0	0	0	0
Incidents maritimes mineurs	6	14	10	14	8
Nombre total d'affectations (saison de navigation et durant l'hiver)	8 925	9 388	8 292	9 292	10 093
% d'affectations sans incident (ensemble des affectations)	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %

Dans le but de réduire les risques d'incidents maritimes potentiels et de maintenir un taux de 99,9 % d'affectations sans incident, l'APGL a mis en œuvre les stratégies suivantes :

- Recrutement et formation de tous les apprentis-pilotes.
- Acquisition de nouvelles Unités portables d'aide au pilotage de pointe.

Collaboration avec le Centre de simulation et d'expertise maritime à Québec dans le but d'offrir à nos pilotes une formation approfondie sur les tendances les plus récentes et les scénarios les plus courants dans l'industrie maritime. Ce partenariat témoigne de l'engagement de l'APGL à fournir des programmes de formation de pointe, conçus avec soin pour répondre aux besoins dynamiques du secteur maritime et de nos pilotes. Grâce à la technologie de simulation avancée du Centre, nous sommes en mesure de recréer un vaste éventail de scénarios de navigation, y compris ceux qui présentent des risques élevés. Cette initiative garantit que nos pilotes sont plongés dans un environnement de formation à la fois réaliste et sécuritaire, ce qui améliore considérablement leur capacité à naviguer en toute sécurité dans des situations maritimes complexes.



## Transparence

L'APGL est pleinement engagée à favoriser l'ouverture et la transparence de toutes les interactions avec les intervenants. Elle respecte les exigences de publier ouvertement sur son site Web divers rapports, notamment son rapport annuel, les rapports financiers trimestriels, le sommaire du plan d'entreprise, les rapports sur les frais de déplacement et d'accueil et les demandes d'accès à l'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

L'APGL s'est conformée à l'exigence du gouvernement fédéral de publier les réponses aux demandes qu'elle a reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sur le site [www.open.canada.ca](http://www.open.canada.ca). En 2023, l'APGL a reçu une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection de la vie privée* et elle a une demande en suspens au 31 décembre 2023.

## Frais de déplacement et d'accueil

Les frais suivants de déplacement, d'accueil et de congrès ont été présentés en 2023 :

<b>Capitaine James Pound</b> Président du conseil d'administration et directeur général intérimaire (à partir de juillet 2023)	25 672 \$
<b>Michèle Bergevin</b> Directrice générale (jusqu'en juin 2023)	20 343 \$
<b>Conseil d'administration</b> (6 membres)	11 657 \$
<b>Haute direction</b> (3 membres)	66 042 \$
<b>Total</b>	<b>123 714 \$</b>

# GOUVERNANCE



L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) privilégie la transparence et la pleine divulgation en ce qui concerne toutes les questions relatives à son administration et à ses activités.

En effet, l'orientation qu'adopte l'APGL relativement à la gouvernance est entièrement conforme à la philosophie et aux objectifs de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux lignes directrices du Conseil du Trésor du Canada relativement aux sociétés d'État.



### Conseil d'administration

Tout au long de 2023, le conseil a tenu 8 réunions pour discuter des affaires du conseil. De plus, les comités se sont réunis huit fois au cours de l'année. Le taux de participation des membres du conseil à ces réunions a été de 94 %. Les frais et honoraires annuels versés aux membres du conseil pour l'année ont totalisé 60 313 \$.

### Audit

Le comité d'audit est un comité permanent du conseil. Il assure la surveillance financière, de même que la surveillance des livres, des dossiers, des systèmes de contrôle général et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion.

### Régie et ressources humaines

Le comité de régie et des ressources humaines est un comité permanent du conseil. Il est responsable de superviser les questions de gouvernance et de ressources humaines. Ce comité s'assure de la qualité de la gouvernance d'entreprise et met en œuvre les meilleures pratiques dans l'exécution de ses responsabilités.

### Gestion des risques d'entreprise

Un programme de gestion des risques d'entreprise a été intégré aux stratégies de l'APGL afin de gérer ses risques et de saisir les occasions relatives à l'atteinte de ses objectifs. Chaque année, le conseil examine son registre des risques afin de mettre à jour l'évaluation de ceux-ci et de s'assurer que les mesures d'atténuation appropriées sont en place. Le programme de gestion des risques d'entreprise de l'APGL est maintenant géré par le conseil d'administration, qui délègue les risques au comité d'audit et au comité de régie et des ressources humaines.

L'APGL gère les risques en fonction d'un répertoire de catégories de risques : risques stratégiques, externes, financiers, opérationnels, environnementaux et liés à la santé et à la sécurité, liés au capital humain, technologiques et réglementaires.

Les principaux risques pour l'organisation en 2023, dont un examen détaillé se trouve dans la section Rapport de gestion, sont les suivants :

- Changements dans l'équipe de direction.
- Respect des obligations fiscales et remboursement des impôts des pilotes.
- Négociation des conventions collectives.
- Planification de la relève chez les pilotes (recrutement et maintien en poste).

## Comités du conseil

Les comités du conseil d'administration sont structurés comme suit :

Audit	Régie et ressources humaines
Julie Mills, présidente	Josée-Christine Boilard / Oksana Exell, présidentes
Vered Kaminker	David Souliere
David Souliere / John St. Marseille	Capitaine James Pound, membre d'office
Capitaine James Pound, membre d'office	



# RAPPORT



# DE GESTION

Élaboré par la haute direction de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL), le rapport de gestion présente une analyse approfondie des différents facteurs qui ont une incidence sur l'efficacité et le rendement de l'organisation.

Cette analyse a pour objectif de faciliter la compréhension des états financiers audités présentés dans les pages suivantes et d'expliquer les écarts entre les résultats de 2023 et ceux de l'année précédente.

Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers audités et les notes complémentaires.

## Faits saillants financiers – État du résultat global

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les faits saillants de l'état du résultat global de l'APGL pour les exercices se terminant les 31 décembre 2023 et 2022, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS).

	2023	2022	Écart \$	Écart %
Produits de pilotage	44,2	45,5	(1,3)	-2,9 %
Autres produits	1,1	0,4	0,7	175,0 %
Total des produits	45,3	46,0	(0,7)	-1,5 %
Total des charges opérationnelles	52,0	43,9	8,1	18,5 %
Résultat d'exploitation (perte)	(6,7)	2,1	(8,8)	-419,0 %
Autres éléments du résultat global (perte)	(0,4)	0,1	(0,5)	-500,0 %
<b>Résultat global (perte)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>2,2</b>	<b>(9,3)</b>	<b>-422,7 %</b>

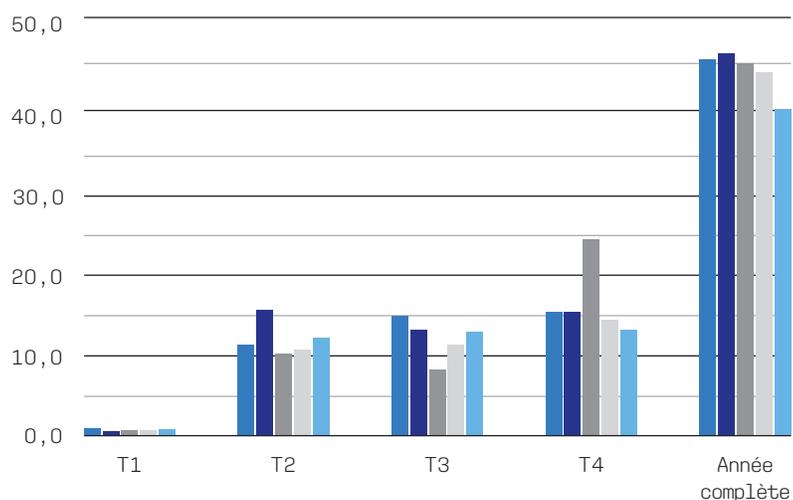
En 2023, l'APGL a enregistré des produits de 45,3 millions \$, des charges de 52,0 millions \$ et une perte de 0,4 million \$ au niveau des autres éléments du résultat global, ce qui a donné lieu à une perte totale de 7,1 millions \$ à la fin de l'exercice.

Les graphiques ci-dessous présentent les données financières trimestrielles des cinq dernières années.

### Produits trimestriels

(en millions de dollars canadiens)

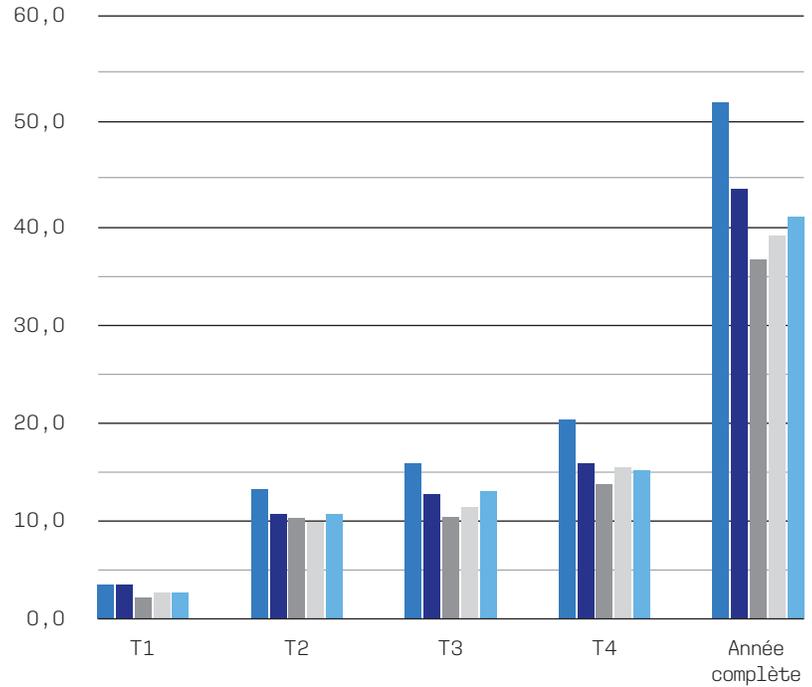
- 2023
- 2022
- 2021
- 2020
- 2019



Les produits varient tout au long de l'année, reflétant le caractère saisonnier des activités. L'APGL exerce ses activités dans la Voie maritime du Saint-Laurent, qui ferme généralement à la fin de décembre en raison des conditions hivernales et reprend à la fin de mars de chaque année. La plus forte demande pour des services de pilotage survient habituellement au quatrième trimestre.

Charges  
opérationnelles  
trimestrielles  
(en millions de dollars canadiens)

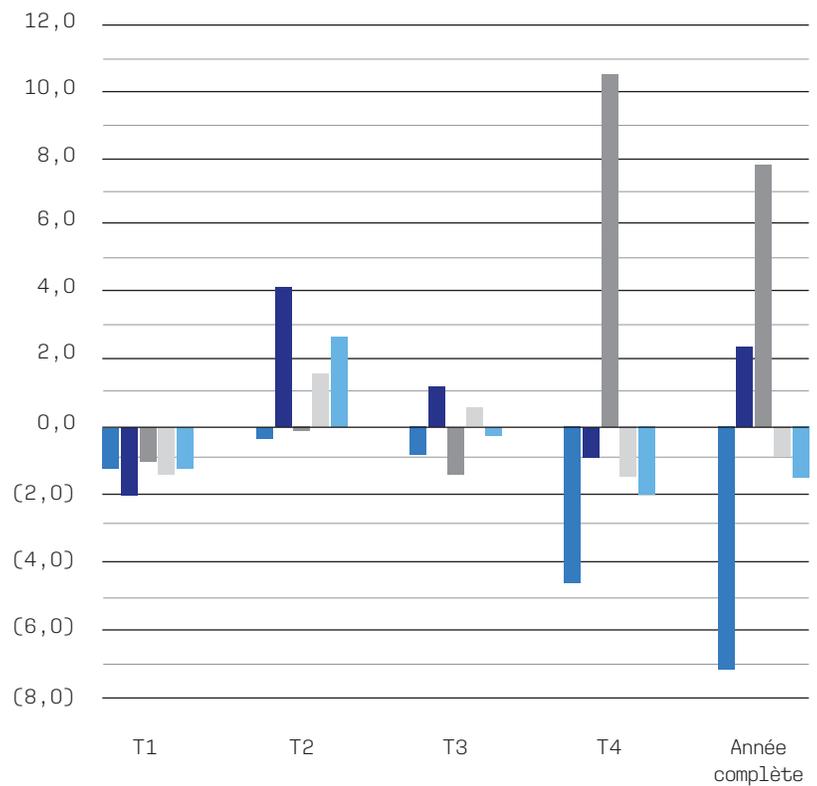
- 2023
- 2022
- 2021
- 2020
- 2019



Les coûts administratifs et les charges opérationnelles indirectes qui sont fixes tout au long de l'année représentent environ 6,1 millions \$ des coûts opérationnels. À l'exception du salaire de base des pilotes, toutes les autres indemnités versées aux pilotes et charges opérationnelles directes sont variables et fluctuent en fonction de la demande de services de pilotage.

Excédent trimestriel (perte)  
(en millions de dollars canadiens)

- 2023
- 2022
- 2021
- 2020
- 2019



## Produits

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les différentes sources de produits pour les exercices se terminant les 31 décembre 2023 et 2022.

	2023	2022	Écart \$	Écart %
Redevances de pilotage de base	37,3	38,6	(1,3)	-3,4 %
Accostages et appareillages	2,8	2,6	0,2	7,7 %
Redevances supplémentaires	2,1	2,1	0,0	0,0 %
Redevances de bateau-pilote	0,8	0,8	0,0	0,0 %
Retards et retenues	0,3	0,6	(0,3)	-50,0 %
Transferts de pilotes	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Annulations	0,4	0,3	0,1	33,3 %
Recouvrement des frais administratifs liés à la <i>Loi sur le pilotage</i>	0,3	0,3	0,0	0,0 %
<b>Total des redevances de pilotage</b>	<b>44,2</b>	45,5	(1,3)	-2,9 %
Produits de bateaux-pilotes	0,3	0,2	0,1	50,0 %
Intérêts et autres produits	0,8	0,2	0,6	300,0 %
<b>Total des produits</b>	<b>45,3</b>	46,0	(0,7)	-1,5 %

Pour l'exercice 2023, l'APGL a enregistré des produits de 45,3 millions \$, soit 0,7 million \$ de moins qu'en 2022. La diminution des produits est principalement attribuable à un recul de 5 % du volume et à une augmentation de 2,5 % des redevances de pilotage par rapport à 2022.

## Charges opérationnelles

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente les différentes charges opérationnelles pour les exercices se terminant les 31 décembre 2023 et 2022.

	2023	2022	Écart \$	Écart %
Salaires et avantages sociaux des pilotes	37,7	31,5	6,2	19,7 %
Transport et déplacements	4,0	3,5	0,5	14,3 %
Services de bateaux-pilotes	3,3	2,4	0,9	37,5 %
Salaires et avantages sociaux – personnel opérationnel	2,1	1,9	0,2	10,5 %
Salaires et avantages sociaux – personnel administratif	1,6	1,6	0,0	0,0 %
Services professionnels	1,3	0,7	0,6	85,7 %
Frais de formation et de recrutement des pilotes	0,3	0,4	(0,1)	-25,0 %
Services de transfert de pilotes	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Amortissement et dépréciation	0,3	0,3	0,0	0,0 %
Autres	1,1	1,2	(0,1)	-8,3 %
<b>Total des charges opérationnelles</b>	<b>52,0</b>	<b>43,9</b>	<b>8,1</b>	<b>18,5 %</b>

Pour l'exercice 2023, l'APGL a enregistré des charges opérationnelles de 52,0 millions \$, soit 8,1 millions \$ de plus qu'en 2022. La plupart de ces charges consistent en salaires et avantages sociaux versés aux pilotes, de même qu'en frais de déplacement des pilotes et de services de bateaux-pilotes. Toutes ces charges étant directement liées aux services de pilotage, elles sont donc susceptibles de fluctuer en fonction de la demande d'affectations. Par rapport à 2022, les salaires et avantages sociaux des pilotes ont augmenté de 6,2 millions \$ en 2023. Cette augmentation est principalement attribuable aux nouvelles conventions collectives négociées au cours de l'exercice et à la charge ponctuelle de 4,2 millions \$ pour les avantages imposables révisés des exercices 2019 à 2022.

## Résultat global (perte)

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente le résultat global (perte) pour les exercices se terminant les 31 décembre 2023 et 2022.

	2023	2022	Écart \$	Écart %
Excédent de l'exercice (perte)	(6,7)	2,1	(8,8)	-419,0 %
<b>Autres éléments du résultat global (perte)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Gains (pertes) actuariels sur les avantages du personnel	(0,4)	0,1	(0,5)	-500,0 %
<b>Autres éléments du résultat global (perte) de l'exercice</b>	<b>(7,1)</b>	<b>2,2</b>	<b>(9,3)</b>	<b>-422,7 %</b>

De plus amples renseignements sur les avantages sociaux du personnel sont fournis à la Note 12 des états financiers audités.

## Flux de trésorerie et situation financière

(en millions de dollars canadiens)

Le tableau ci-dessous présente l'état des flux de trésorerie et de la situation financière pour les exercices se terminant les 31 décembre 2023 et 2022.

	2023	2022	Écart \$	Écart %
Solde au début de l'exercice	19,1	17,3	1,8	10,4 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'exploitation	(1,7)	2,6	(4,3)	-165,4 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	(0,2)	(0,7)	0,5	-71,4 %
Entrées (sorties) de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(0,1)	(0,1)	0,0	0,0 %
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>17,1</b>	<b>19,1</b>	<b>(2,0)</b>	<b>-10,5 %</b>

L'APGL dispose d'une marge de crédit de 5,0 millions \$. En raison de la nature saisonnière de l'industrie, elle utilise cette marge jusqu'à ce que l'on commence à percevoir les redevances après le début de la saison de navigation. En 2023, l'APGL n'a pas eu recours à sa marge de crédit. En date du 31 décembre 2023, l'APGL affichait un solde de trésorerie de 17,1 millions \$ (19,1 millions \$ en 2022) et il n'y avait aucun placement à court terme.

## Investissements en immobilisations

(en dollars canadiens)

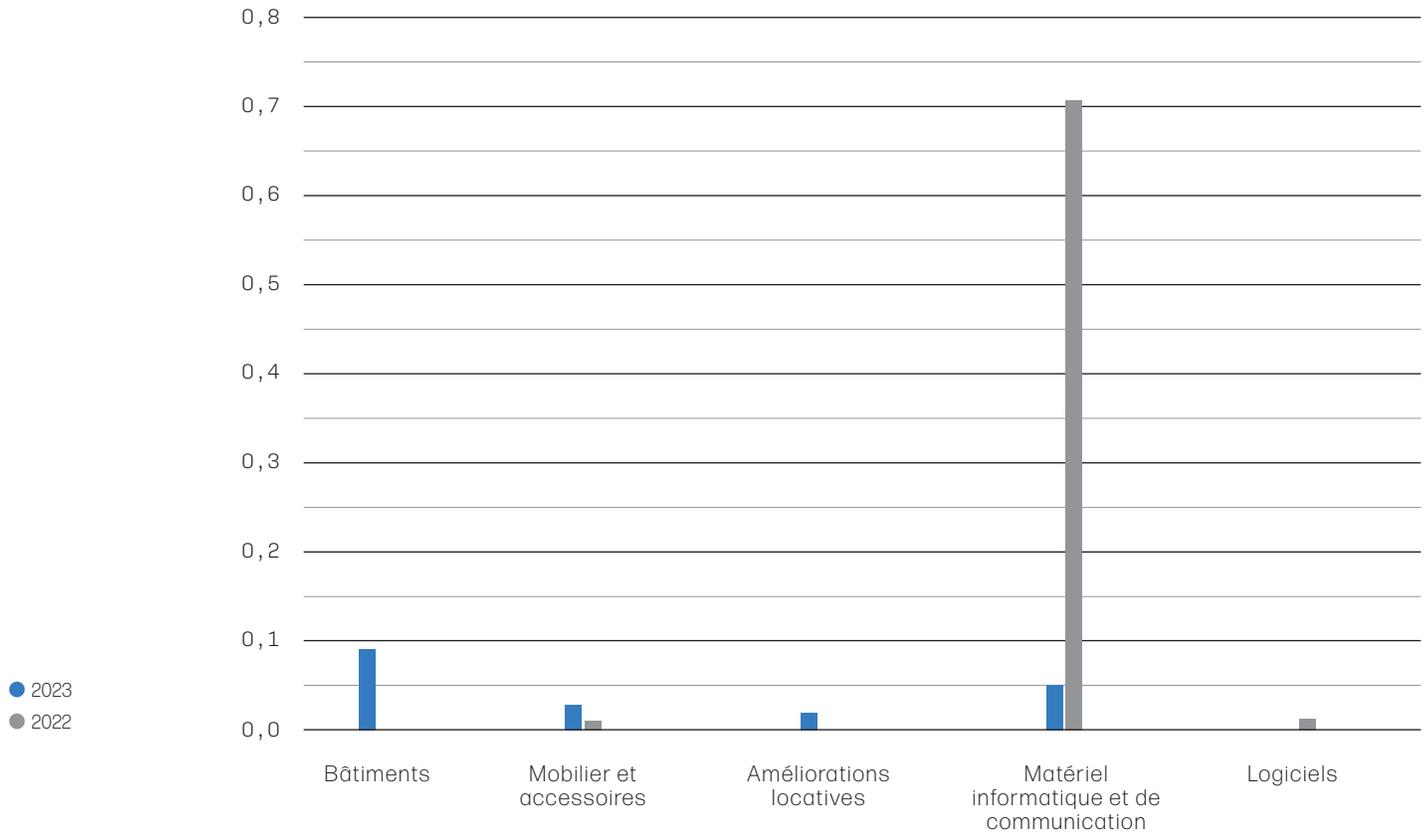
Le tableau qui suit montre une diminution de 112 563 \$ des actifs corporels et incorporels, ce qui inclut des investissements en immobilisations de 199 692 \$ et un amortissement de 312 255 \$ pour 2023.

	2023	2022	Écart \$	Écart %
Bâtiments	306 797	235 532	71 265	30 %
Mobilier	76 936	69 946	6 990	10 %
Améliorations locatives	10 150	28 531	(18 381)	-64 %
Matériel informatique et de communication	409 804	550 927	(141 123)	-26 %
Logiciels	22 565	53 879	(31 314)	-58 %
<b>Total</b>	<b>826 252</b>	<b>938 815</b>	<b>(112 563)</b>	<b>-12 %</b>

## Investissements en immobilisations (suite)

(en million de dollars canadiens)

Le graphique qui suit montre les investissements en immobilisations pour les exercices se terminant les 31 décembre 2023 et 2022.



## Salaires et avantages sociaux à payer

(en millions de dollars canadiens)

	2023	2022	Écart \$	Écart %
<b>Salaires et avantages sociaux à payer</b>	<b>21 047</b>	15 982	5 065	31,7 %

En 2023, les salaires et avantages sociaux à payer ont augmenté de 5,065 millions \$. De cette augmentation, 4,2 millions \$ sont attribuables aux avantages imposables des exercices 2019 à 2022.

# ANALYSE DES RISQUES

La présente section fournit le palmarès des principaux risques auxquels l'APGL a été exposée en 2023. L'analyse qui suit aide à mieux comprendre comment l'APGL relève des défis importants qui pourraient avoir des répercussions sur ses résultats financiers et opérationnels. La colonne « Tendances » indique l'évolution du profil de risque, le cas échéant, au cours de l'année 2023.



Risque en hausse



Risque stable



Risque en baisse

## Changements dans l'équipe de direction

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>L'APGL traverse à l'heure actuelle une phase de transition au sein de l'équipe de direction, cette phase comportant de nombreux changements cruciaux. Ainsi, le nouveau directeur des finances a été embauché en décembre 2022, puis la directrice générale est partie en juin 2023. En outre, le départ à la retraite prévu du directeur des opérations, une figure clé comptant plus de deux décennies de service à l'APGL, ainsi que le recrutement et la formation en cours de son successeur, marquent une période d'ajustement importante pour l'organisation. Ces transitions génèrent des défis pour garantir la continuité du leadership et le transfert efficace des connaissances institutionnelles.</p> <p>Il est primordial de gérer efficacement ces transitions, en insistant sur la nécessité, pour le nouveau directeur général, de s'intégrer rapidement au cadre culturel, procédural et stratégique de l'APGL. L'équipe de direction doit incarner les compétences et l'expérience requises pour assurer une gouvernance et une orientation stratégique efficaces.</p> <p>Le risque de lacunes dans le transfert des connaissances, qui pourrait mener à une perte de connaissances institutionnelles et créer des risques opérationnels, illustre la nécessité de mettre en œuvre des mesures robustes pour assurer une transition fluide au sein de la direction. Parmi ces mesures, l'élaboration d'un plan complet de transfert des connaissances est essentielle.</p> <p>Afin d'atténuer les risques découlant de ces changements dans l'équipe de direction, l'APGL s'est engagée à déployer des stratégies proactives de gestion des risques. Celles-ci comprennent la sélection méticuleuse de candidats appropriés, la mise en œuvre d'initiatives complètes de transfert des connaissances et la promotion d'un environnement caractérisé par la communication ouverte et l'esprit de collaboration. Ces mesures sont indispensables pour préserver la continuité de l'organisation et favoriser son succès permanent au cours de ces transitions.</p>		<p>L'APGL se prépare de manière proactive aux changements dans l'équipe de direction afin d'assurer l'intégration harmonieuse des nouveaux membres de l'équipe. En planifiant et en anticipant avec soin ces changements, l'APGL vise à faciliter une passation de pouvoir fluide et à favoriser une collaboration efficace entre tous les membres de l'équipe. À la suite du départ de la directrice générale, le président du conseil d'administration a assumé le rôle de directeur général intérimaire pour le reste de l'année 2023, ce qui a garanti la continuité du leadership et évité toute perturbation dans les opérations commerciales. En février 2024, le conseil d'administration a nommé un nouveau directeur général. En outre, le nouveau directeur des opérations est actuellement en formation et s'adapte bien à son rôle.</p> <p>Dans le but de garantir une transition sans heurts de la direction, l'APGL s'engage à offrir une formation complète au nouveau directeur des opérations et au nouveau directeur général. L'organisation reconnaît l'importance d'une équipe bien préparée pour maintenir la stabilité et la continuité en période de changement. Il est essentiel que les titulaires de ces postes clés soient intégrés soigneusement et efficacement pour assurer une relève réussie à la direction pour l'organisation. Cette approche stratégique permet non seulement d'atténuer le risque de perturbations potentielles pendant la période de transition, mais aussi de positionner l'APGL de manière qu'elle connaisse un succès durable et soit résiliente face au changement.</p>

## Respect des obligations fiscales et remboursement des impôts des pilotes

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>En 2023, l'APGL a fait appel à des conseillers fiscaux pour évaluer les implications fiscales des indemnités versées aux pilotes en vertu de leurs conventions collectives. Après une recherche et une analyse approfondies, ils sont parvenus à la conclusion que ces indemnités devaient être considérées comme un revenu imposable en vertu de la législation canadienne et québécoise sur l'impôt sur le revenu. Cette conclusion a nécessité un examen et un ajustement des processus fiscaux et des déclarations d'impôts antérieures de l'APGL, y compris des corrections rétroactives jusqu'en 2019, entraînant ainsi des risques financiers et en matière de relations de travail. Les implications financières de cet ajustement sont importantes, avec des coûts prévus d'environ 4,2 millions \$ pour couvrir les intérêts, les pénalités et les coûts d'impôt sur le revenu pour l'APGL et ses pilotes.</p>		<p>Tout au long de l'année, l'APGL a révisé tous les formulaires T4 et relevés 1 des pilotes jusqu'en 2019 et a mis à jour ses procédures internes afin de se conformer aux lois fiscales concernant ces indemnités de déplacement. Cet ajustement rétroactif a fait peser une charge financière sur les pilotes, ce qui a suscité un certain mécontentement. Pour surmonter ces difficultés, l'APGL a demandé à des conseillers fiscaux d'effectuer un examen complet de la situation en collaboration avec les présidents des pilotes, qui représentent le groupe de pilotes. De plus, l'APGL a fait appel à un conseiller juridique engagé par la Guilde, le syndicat représentant les pilotes, afin de garantir une approche approfondie et équilibrée de la résolution du problème.</p> <p>Les ajustements rétroactifs de ces indemnités de déplacement entraîneront de l'impôt sur le revenu supplémentaire, des intérêts et des pénalités pour les pilotes. Reconnaissant la pression financière exercée sur les pilotes par suite de ces redressements fiscaux, l'APGL s'est engagée à indemniser les pilotes pour une partie de ces coûts. Il est toutefois important de noter que cette compensation est considérée comme un avantage imposable pour les pilotes, ce qui ajoute une couche supplémentaire aux implications financières pour ces derniers.</p>

 Risque en hausse    
  Risque stable    
  Risque en baisse

## Négociation des conventions collectives

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>Les conventions collectives de l'APGL avec ses pilotes sont arrivées à échéance en mars 2022. Des négociations sont actuellement en cours pour quatre conventions collectives couvrant cinq circonscriptions, ce qui peut prendre beaucoup de temps. Bien que les négociations aient commencé à la fin de l'année 2022, l'APGL a signé une entente de règlement des différends relatifs au renouvellement des contrats avec la Guilde de la marine marchande du Canada, le syndicat qui représente tous les pilotes de l'APGL. Cette entente prévoit également une clause préventive des grèves et des lockout afin de garantir la circulation ininterrompue des personnes et des marchandises dans les Grands Lacs.</p> <p>L'APGL et la Guilde ont conclu des accords négociés librement avec la circonscription n° 2 et la circonscription n° 3 au deuxième trimestre et avec la circonscription de Cornwall au quatrième trimestre. Les négociations collectives se poursuivront en 2024 avec la circonscription du lac Ontario et la circonscription n° 1.</p> <p>Toutefois, la négociation d'une entente juste et raisonnable peut s'avérer difficile, et plusieurs risques sont associés à une telle négociation. L'un de ces risques est de ne pas pouvoir parvenir à un accord mutuellement bénéfique en raison d'un écart important entre les demandes du syndicat et les offres de l'APGL. Il pourrait en résulter une impasse et, en fin de compte, un arbitrage. Un résultat défavorable de l'arbitrage peut avoir des conséquences financières importantes pour l'APGL et potentiellement avoir une incidence sur la satisfaction du marché. Dans le cadre d'un arbitrage, un tiers neutre prend une décision contraignante que les deux parties doivent accepter. Si la décision de l'arbitre est plus favorable aux demandes du syndicat qu'à ce que l'APGL peut offrir, cela peut entraîner une augmentation des coûts de main-d'œuvre pour l'APGL et, par conséquent, des difficultés financières. Pour couvrir l'augmentation des coûts de main-d'œuvre, l'APGL pourrait devoir augmenter les redevances de pilotage, une situation qui pourrait créer un mécontentement sur le marché et une opposition potentielle auprès de l'Office des transports du Canada.</p> <p>Un autre risque potentiel est une rupture de la communication entre le syndicat et la direction, ce qui pourrait entraîner des différends. Cela pourrait mener à une baisse du moral des pilotes et à un mécontentement à l'égard de leur travail. L'APGL pourrait également subir des pressions extérieures de la part des organismes de réglementation ou des médias, ce qui pourrait influencer les négociations et créer des complications supplémentaires.</p> <p>En outre, si les négociations s'éternisent, il pourrait en résulter des retards dans les ententes contractuelles et de l'incertitude pour les pilotes et les clients. Une telle situation pourrait entraîner des perturbations opérationnelles et des pertes financières tant pour l'APGL que pour ses clients.</p> <p>Globalement, il est essentiel que l'APGL et ses pilotes négocient une entente équitable qui réponde aux besoins des deux parties tout en tenant compte des réalités économiques du marché. Un échec pourrait avoir des conséquences financières et opérationnelles importantes pour l'APGL, ses pilotes et le marché. Il est primordial de maintenir une communication ouverte et une approche transparente tout au long du processus de négociation afin de limiter les risques et de garantir un résultat positif.</p>		<p>Dans le cadre de son engagement permanent à gérer les risques et à protéger ses propres intérêts et les intérêts de ses pilotes, l'APGL a mis en œuvre une stratégie proactive en recrutant un négociateur en chef hautement qualifié et expérimenté. Fort de son expertise en matière de négociation de conventions collectives, le négociateur en chef possède les compétences nécessaires pour combler le décalage entre les demandes du syndicat et les offres de l'APGL. En trouvant un terrain d'entente et en négociant un accord équitable qui réponde aux besoins des deux parties, nous pouvons espérer obtenir le meilleur résultat possible pour les deux parties. Nous sommes convaincus que cette approche protégera efficacement les intérêts de l'APGL et soutiendra ses efforts continus pour promouvoir la maîtrise des coûts.</p> <p>La signature d'une entente préventive des grèves et des lock-out avec les pilotes, en raison de leur rôle essentiel dans le pilotage dans les Grands Lacs, peut contribuer à garantir une circulation ininterrompue dans les Grands Lacs. Cela permettra d'éviter des perturbations qui pourraient entraîner de lourdes pertes financières pour l'APGL et l'industrie du transport maritime. De plus, les deux accords sur quatre qui ont été négociés librement avec la circonscription n° 2, la circonscription n° 3 et la circonscription de Cornwall établissent les attentes pour les deux groupes restants.</p> <p>D'autres stratégies visant à atténuer les risques liés à la négociation de conventions collectives incluent le maintien d'une communication ouverte et d'une approche transparente tout au long du processus de négociation, la participation de tous les intervenants et le recours à une médiation ou à un arbitrage externe, au besoin. De telles stratégies peuvent contribuer à éviter les malentendus, à conserver des relations positives avec les syndiqués et à garantir un résultat positif pour toutes les parties concernées.</p> <p>En somme, il est essentiel d'aborder les négociations de conventions collectives avec un esprit stratégique, en tenant compte des risques et en élaborant des stratégies efficaces pour les atténuer. Ce faisant, l'APGL peut négocier des ententes équitables qui répondent aux besoins des deux parties, maintenir des relations positives avec les syndiqués et garantir des opérations ininterrompues.</p>

 Risque en hausse    
  Risque stable    
  Risque en baisse

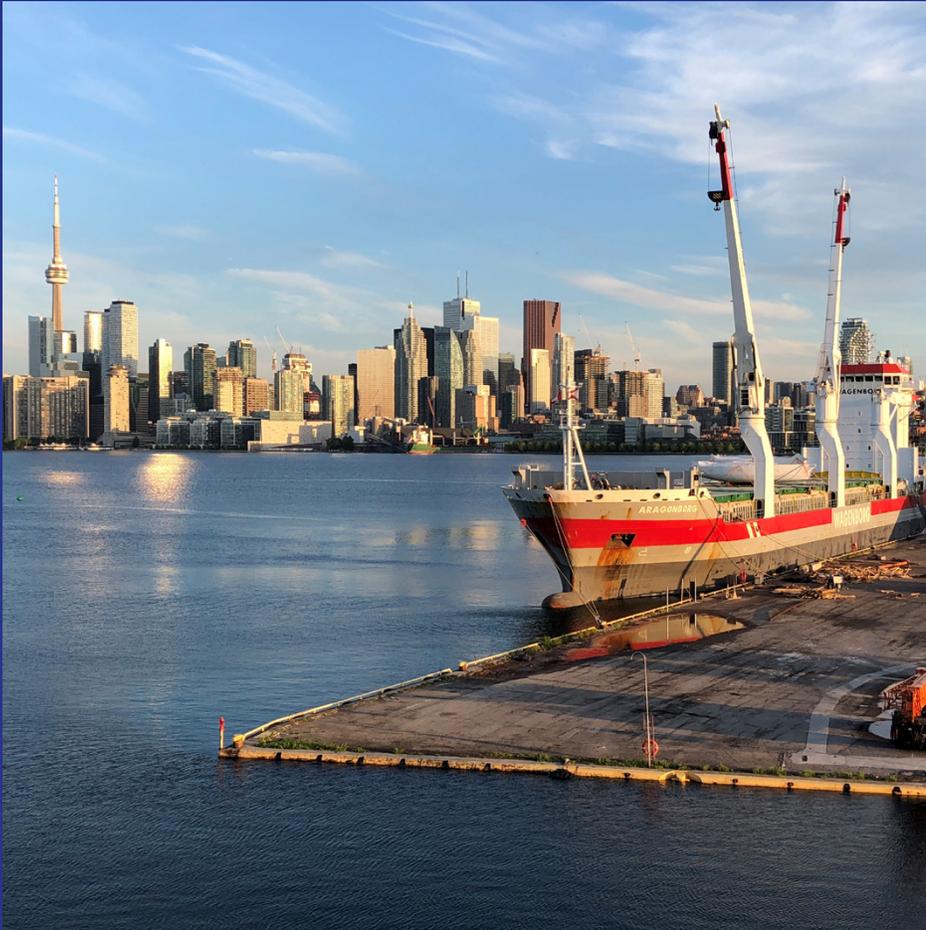
## Planification de la relève chez les pilotes (recrutement et maintien en poste)

Nature du risque	Tendance	Situation actuelle
<p>L'APGL est confrontée à un risque dans la planification de la relève des pilotes, ce qui pourrait l'empêcher de fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces en raison d'une pénurie de pilotes qualifiés. Le recrutement, la formation et l'évaluation des pilotes sont les principaux points de mire de l'APGL depuis de nombreuses années et constituent des éléments essentiels du processus de planification stratégique de l'organisation.</p> <p>Pour garantir la disponibilité d'un bassin de pilotes compétents et expérimentés, l'APGL doit relever les défis auxquels elle fait face en matière de recrutement et de maintien en poste des pilotes. L'organisation connaît un nombre de départs à la retraite supérieur à la moyenne, une tendance qui reflète la situation observée dans toute l'industrie maritime.</p> <p>De surcroît, le temps nécessaire pour former de nouveaux pilotes a augmenté en raison du manque d'expérience des candidats en matière de navigation sur les Grands Lacs. L'APGL doit également rivaliser avec la concurrence pour un nombre limité de candidats. En outre, l'industrie maritime dans son ensemble est confrontée à une pénurie de candidats intéressés par une carrière dans cette profession.</p> <p>Pour atténuer le risque associé à la planification de la relève des pilotes, l'APGL doit élaborer une stratégie complète englobant le recrutement, la formation et le maintien en poste. Cette stratégie doit comprendre des initiatives visant à attirer de nouveaux candidats dans la profession, à offrir des avantages sociaux attrayants pour maintenir en poste les pilotes actuels (en gardant à l'esprit les objectifs de maîtrise des coûts) et à élaborer des programmes de formation novateurs qui permettent aux candidats d'acquérir les compétences nécessaires pour naviguer sur les Grands Lacs en toute sécurité et de manière efficace.</p>		<p>L'APGL mène un sondage annuel sur les départs à la retraite de ses pilotes, ce qui facilite la planification des départs à la retraite et le recrutement. De plus, l'APGL propose des contrats à temps partiel aux pilotes retraités afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de pilotes disponibles pour répondre à la demande de services de pilotage, en particulier pendant la formation des apprentis-pilotes.</p> <p>L'APGL prévoit un nombre de départs à la retraite supérieur à la moyenne dans les années à venir. Pour relever ce défi, l'APGL a révisé son programme de recrutement de pilotes afin de s'assurer qu'un nombre suffisant de candidats postulent aux postes d'apprentis-pilotes. L'APGL a également mis en œuvre une approche à long terme pour se positionner stratégiquement et gagner en visibilité auprès des futurs pilotes en se faisant connaître dans le milieu des études maritimes. Cette approche vise à favoriser une relation mutuellement bénéfique entre l'APGL et la communauté éducative.</p> <p>Les comités de formation des pilotes veillent continuellement à réviser et à mettre à jour le programme de formation des apprentis-pilotes, en intégrant les rétroactions et les résultats des pilotes brevetés récemment. L'APGL a élaboré des programmes de formation plus souples et plus novateurs qui accélèrent la formation des nouvelles recrues et offrent des possibilités de perfectionnement professionnel continu aux pilotes en poste. Ces possibilités peuvent inclure l'utilisation de simulateurs et d'autres technologies de formation évoluées pour améliorer l'acquisition des habiletés et l'évaluation des compétences.</p> <p>Pour garantir le succès continu de ses efforts de planification de la relève des pilotes, l'APGL conserve une approche proactive pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. Par exemple, elle explore de nouveaux moyens d'attirer les pilotes et de les maintenir en poste, en offrant notamment des possibilités de formation ou des avantages sociaux supplémentaires. Par l'entremise de négociations, l'APGL a augmenté les salaires des pilotes pour tenir compte des conditions du marché et a transféré une partie de la rémunération variable vers la rémunération fixe. Cette initiative rendra le pilotage plus attrayant pour les nouveaux candidats et garantira le maintien en poste.</p> <p>En 2022, l'APGL a collaboré avec Transports Canada pour offrir plus de flexibilité aux candidats qui postulent à un poste d'apprenti-pilote, étant donné le nouveau rôle de Transports Canada dans la délivrance des brevets aux pilotes. Plus précisément, les candidats peuvent solliciter un poste à l'APGL sans avoir suivi le cours de gestion des ressources à la passerelle nécessaire, mais ils sont tenus de suivre ce cours dans le cadre de leur apprentissage.</p>

↑ Risque en hausse    
→ Risque stable    
↓ Risque en baisse



# ÉTATS



# FINANCIERS



# RAPPORT DE LA DIRECTION

La direction de l'Administration est chargée d'assurer la préparation et la présentation fidèle des états financiers, conformément aux Normes internationales d'information financière, et des autres renseignements contenus dans le rapport annuel. Cette responsabilité comprend la sélection de principes comptables appropriés et la capacité de faire preuve de jugement dans l'établissement d'estimations raisonnables. L'information financière fournie ailleurs dans le présent rapport annuel est conforme aux renseignements contenus dans les états financiers.

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

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

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



Jason Rimmer  
Directeur général



Antony Sebastiampillai, CPA  
Directeur des finances

Cornwall (Ontario)  
Le 14 mars 2024



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'« Administration »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2023, et l'état du résultat net et du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris les informations significatives sur les méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 décembre 2023, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

#### *Fondement de l'opinion*

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

#### *Autres informations*

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

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

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative.

Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués à l'égard des autres informations obtenues avant la date du présent rapport, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans ces autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

### *Opinion*

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

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

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

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

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

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Nathalie Chartrand, CPA, CA  
Directrice principale

Ottawa, Canada  
Le 14 mars 2024

# État de la situation financière

(en dollars canadiens)

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Trésorerie	17 115 594 \$	19 130 468 \$
Clients et autres créances	7 138 323	6 544 940
Frais payés d'avance	46 632	70 892
	<b>24 300 549</b>	<b>25 746 300</b>
<b>À long terme</b>		
Immobilisations corporelles (Note 7)	803 687	884 936
Immobilisations incorporelles (Note 8)	22 565	53 879
Actif au titre de droits d'utilisation (Note 9)	6 866	69 797
	<b>25 133 667 \$</b>	<b>26 754 912 \$</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Salaires et avantages sociaux à payer	21 046 637 \$	15 981 516 \$
Autres créditeurs et charges à payer	1 870 242	1 675 182
Avantages du personnel (Note 12)	16 500	220 200
Obligation locative (Note 13)	7 095	84 914
	<b>22 940 474</b>	<b>17 961 812</b>
<b>À long terme</b>		
Avantages sociaux du personnel (Note 12)	2 098 900	1 564 000
	<b>25 039 374</b>	<b>19 525 812</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Surplus accumulé	94 293	7 229 100
	<b>25 133 667 \$</b>	<b>26 754 912 \$</b>

Passifs éventuels (Note 14)

Engagements (Note 18)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration et autorisé pour publication le 14 mars 2024.



**J. Pound**

Président du conseil d'administration



**J. Mills**

Administratrice

# État du résultat net et du résultat global

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2023	2022
<b>REVENUS</b>		
Redevances de pilotage <sup>(Note 16)</sup>	44 219 003 \$	45 537 831 \$
Produits de bateaux-pilotes	301 093	216 754
Intérêts et autres produits	758 933	213 144
	<b>45 279 029</b>	45 967 729
<b>CHARGES</b>		
Salaires et avantages sociaux des pilotes	37 696 003	31 544 075
Transport et déplacements	3 962 145	3 548 385
Services de bateaux-pilotes	3 270 934	2 441 066
Salaires et avantages sociaux - personnel opérationnel	2 116 167	1 868 374
Salaires et avantages sociaux - personnel administratif	1 598 955	1 561 818
Services professionnels et spéciaux	1 323 316	685 786
Amortissement	312 255	300 289
Services de transfert de pilotes	301 060	329 386
Frais de formation et de recrutement des pilotes	294 605	433 216
Services publics, fournitures et approvisionnements	288 932	220 428
Achat de services de répartition	269 449	182 686
Frais d'exécution de la <i>Loi sur le pilotage</i>	124 801	316 919
Unités portables d'aide au pilotage et logiciels de navigation	112 900	115 823
Communications	102 409	125 864
Amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation	67 276	64 430
Réparations et entretien	57 791	70 252
Frais d'intérêts et bancaires	40 481	18 711
Locations	13 988	16 882
Intérêt sur l'obligation locative	2 969	24 596
	<b>51 956 436</b>	43 868 986
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>(6 677 407)</b>	2 098 743
Autres éléments du résultat global		
Éléments qui ne seront pas reclassés au résultat net		
(Perte) gains actuariels sur les avantages sociaux du personnel <sup>(Note 12)</sup>	(457 400)	105 600
Résultat global de l'exercice	<b>(7 134 807) \$</b>	2 204 343 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

# État des variations des capitaux propres

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2023	2022
Surplus accumulé au début de l'exercice	7 229 100 \$	5 024 757 \$
Résultat net de l'exercice	(6 677 407)	2 098 743
Autres éléments du résultat global	(457 400)	105 600
Résultat global de l'exercice	(7 134 807)	2 204 343
<b>Surplus accumulé à la fin de l'exercice</b>	<b>94 293 \$</b>	<b>7 229 100 \$</b>

*Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.*

# État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en dollars canadiens)

	2023	2022
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Résultat net de l'exercice	(6 677 407) \$	2 098 743 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :		
Avantages sociaux du personnel payés	(215 000)	(343 700)
Frais d'intérêt sur les avantages sociaux du personnel	85 600	50 300
Cotisations des employés retraités pour les prestations de décès	3 200	2 800
Amortissement	312 255	300 289
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	67 276	64 430
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :		
Augmentation des clients et autres créances	(593 383)	(633 060)
Diminution (augmentation) des frais payés d'avance	24 260	(10 966)
Augmentation des salaires et avantages sociaux à payer	5 065 121	1 364 521
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	195 060	(352 025)
Entrées de fonds nettes (utilisées pour) générées par les activités d'exploitation	(1 733 018)	2 541 332
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	(199 692)	(735 427)
Sorties de fonds utilisées pour les activités d'investissement	(199 692)	(735 427)
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Paiement de l'obligation locative	(82 164)	(55 340)
Sorties de fonds utilisées pour les activités de financement	(82 164)	(55 340)
<b>TRÉSORERIE</b>		
(Diminution) augmentation nette durant l'exercice	(2 014 874)	1 750 565
Solde au début de l'exercice	19 130 468	17 379 903
Solde à la fin de l'exercice	17 115 594 \$	19 130 468 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

# Notes afférentes aux résultats financiers

du 31 décembre 2023 (en dollars canadiens)

## 1. Pouvoirs et objectifs

L'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée (l'Administration) a été créée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Elle a été constituée en tant que société à responsabilité limitée en mai 1972 et a poursuivi ses activités aux termes de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Avant le 1<sup>er</sup> octobre 1998, l'Administration fonctionnait sous le nom de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée et était une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent. En vertu de la *Loi maritime*, qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, le nom de l'Administration a été modifié pour l'Administration de pilotage des Grands Lacs et elle a été créée en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État énumérée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

L'Administration a pour objectifs de mettre sur pied, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace à l'intérieur des eaux canadiennes qui lui sont désignées.

En juillet 2015, l'Administration a reçu une instruction (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'enjoignant à harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, d'une manière qui est conforme à ses obligations légales. L'Administration continue de satisfaire à l'exigence de cette directive.

L'Administration est dispensée de tout impôt sur les bénéfices.

### Réglementation des tarifs des droits de pilotage

Le processus d'établissement ou de révision des droits de pilotage est énoncé dans la *Loi sur le pilotage*. L'Administration peut, par résolution, déterminer les frais qui doivent lui être payés pour la prestation de services relatifs au pilotage obligatoire.

Conformément à la *Loi sur le pilotage*, l'Administration doit verser au ministre des Transports un montant précisé par celui-ci pour couvrir les coûts d'exécution de la Loi, y compris l'élaboration de règlements et l'application de la Loi.

## 2. Base d'établissement

### (a) Déclaration de conformité

Les présents états financiers, y compris les chiffres comparatifs, ont été établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

### (b) Base d'évaluation

Les états financiers ont été préparés sur la base du coût historique, tel qu'il est indiqué dans les méthodes comptables ci-après, sauf dans la mesure permise par les IFRS et autrement indiquée dans les présentes notes.

### 3. Normes comptables nouvelles et révisées

Aucune nouvelle norme ou norme révisée n'a eu d'incidence importante sur les états financiers de l'Administration.

### 4. Informations significatives sur les méthodes comptables

Les principales méthodes comptables sont les suivantes :

#### (a) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue ainsi que des placements à court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. L'Administration n'avait aucun équivalent de trésorerie au 31 décembre 2023 (aucun au 31 décembre 2022).

#### (b) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimative des immobilisations. La durée de vie estimative, les valeurs résiduelles et les méthodes d'amortissement sont examinées chaque année à la fin de l'exercice, l'effet de tout changement dans l'estimation étant pris en compte sur une base prospective. Les durées de vie suivantes sont utilisées dans le calcul de l'amortissement :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Bâtiments	20 ans
Mobilier	10 ans
Améliorations locatives	Le moindre de la durée du bail ou de la durée de vie des améliorations locatives
Matériel informatique et de communication	Jusqu'à 5 ans

Les immobilisations corporelles sont examinées annuellement pour déterminer s'il existe des indications de dépréciation ou des changements dans les avantages économiques futurs estimés. Si de telles indications existent, la valeur comptable de l'actif est ajustée en conséquence. Les projets en cours ne sont pas assujettis à l'amortissement.

#### (c) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimative des immobilisations. La durée de vie s'établit comme suit :

Catégorie d'immobilisation	Durée de vie estimative
Logiciels	Jusqu'à 5 ans

Les immobilisations incorporelles sont examinées annuellement pour déterminer s'il existe des indications de dépréciation ou des changements dans les avantages économiques futurs estimés. Si de telles indications existent, la valeur comptable de l'actif est ajustée en conséquence. Les projets en cours ne sont pas assujettis à l'amortissement.

#### **(d) Actif au titre de droits d'utilisation et obligations locatives**

L'Administration évalue si un contrat contient ou non un contrat de location dès son entrée en vigueur. Elle comptabilise un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative correspondante pour tout contrat de location dans lequel elle est le locataire, sauf pour ce qui est des contrats à court terme (définis comme étant des contrats d'une durée totale de 12 mois ou moins) et des contrats qui portent sur des éléments de faible valeur monétaire. Les actifs au titre de droits d'utilisation et les obligations locatives sont comptabilisés à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût, diminués du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de toute réévaluation des obligations. Le coût comprend le montant de l'obligation locative qui a été comptabilisé, les paiements de location effectués à l'entrée en vigueur du contrat ou avant cette date, diminué de tout incitatif à la location reçu et de tous les coûts directs initiaux.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont amortis selon la méthode linéaire comme suit :

<b>Catégorie d'immobilisation</b>	<b>Durée de vie estimative</b>
Bâtiment	Le moindre de la durée du bail ou de la durée de vie du bâtiment

L'obligation locative est initialement évaluée à la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas payés à la date d'entrée en vigueur, actualisée au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut être facilement déterminé, l'Administration utilise le taux d'emprunt marginal. L'obligation locative est par la suite réévaluée lorsqu'il y a modification des paiements de location futurs découlant d'une modification d'un index ou d'un taux, ou si l'Administration modifie son évaluation quant à savoir si elle exercera son option de prolongation ou de fin du contrat.

L'actif au titre de droits d'utilisation et l'obligation locative sont présentés séparément dans l'état de la situation financière.

#### **(e) Prestations de retraite**

Les employés de l'Administration sont couverts par le régime de retraite de la fonction publique (le Régime), un régime contributif à prestations déterminées établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Les employés et l'Administration doivent verser des cotisations pour couvrir le coût actuel du service. En vertu de la législation en vigueur, l'Administration n'est pas tenue, ni légalement ni implicitement, de verser des cotisations supplémentaires à l'égard de service passé ou pour combler les insuffisances du Régime. Par conséquent, les cotisations sont imputées aux résultats de l'exercice au cours duquel les employés ont rendu les services et représentent la totalité des obligations de l'Administration découlant du Régime.

#### **(f) Indemnités de départ**

Les employés ont droit à des indemnités de départ tel que le prévoient les conventions collectives et les conditions d'emploi. Le coût des indemnités de départ auxquelles ont droit les employés est comptabilisé chaque année sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées au prorata des années de service reconnu, ainsi que d'après les hypothèses et meilleures estimations de la direction portant sur différents facteurs comme le taux d'actualisation, les augmentations salariales, l'inflation, l'âge des employés au moment de leur retraite, et autres facteurs. Les gains (pertes) actuariels sont inscrits aux autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être reclassés dans les résultats futurs.

Le coût des indemnités est déterminé en tenant compte du coût des avantages sociaux des employés pour l'exercice en cours, des frais d'intérêt sur les obligations au titre des prestations et des gains ou pertes actuariels pendant l'exercice.

**(g) Prestations de décès des employés retraités**

Une indemnité en cas de décès a été accordée aux employés qui ont pris leur retraite avant 1999. Les coûts liés à cette indemnisation sont comptabilisés chaque année sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées. Les gains (pertes) actuariels sont inscrits aux autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être reclassés dans les résultats futurs.

Le coût annuel de cet avantage comprend les montants d'indemnité versés, le coût des intérêts sur l'obligation au titre des prestations constituées et la variation du passif actuariel au cours de l'exercice, duquel sont soustraites les cotisations des retraités.

**(h) Avantages sociaux à court terme du personnel**

Les avantages sociaux à court terme du personnel de l'Administration, qui comprennent les congés rémunérés, sont évalués sur une base non actualisée et sont comptabilisés à mesure que les services sont rendus.

**(i) Constatation des produits**

Les produits sont constatés une fois que le contrôle est transféré, à un moment précis, c'est-à-dire lorsque le pilote affecté à un navire a terminé l'affectation de pilotage. Les revenus tirés des services de bateaux-pilotes sont comptabilisés au moment de la prestation des services. Les intérêts et autres produits sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif au moment où ils sont gagnés.

**(j) Instruments financiers**

Les actifs financiers et les passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le biais de profit ou perte, et les clients et autres créances sont évalués au coût amorti. Les autres créditeurs et charges à payer, les salaires et avantages sociaux et le passif au titre d'obligation locative sont par la suite évalués au coût amorti. En raison de la nature à court terme de ces comptes, on considère que leur valeur comptable se rapproche de leur juste valeur.

**(k) Dépréciation**

Pour les clients et autres créances, toute provision pour dépréciation doit être mesurée en appliquant la méthode simplifiée, car leurs modalités de paiement ne comprennent pas de composants financiers importants. Selon la méthode simplifiée, la provision pour perte est évaluée à un montant égal aux pertes de crédit prévues sur la durée de vie. La valeur comptable des clients et autres créances est réduite par le biais d'un compte de réserve pour créances irrécouvrables. Lorsque les clients et autres créances sont considérés comme irrécouvrables, ils sont radiés du compte de réserve. Les recouvrements subséquents de montants radiés antérieurement sont comptabilisés au résultat net. Les variations de la valeur comptable du compte de réserve sont comptabilisées au résultat net.

## 5. Estimations comptables critiques et recours au jugement

La préparation des états financiers exige de la direction qu'elle fasse des estimations, formule des jugements et pose des hypothèses qui ont une incidence sur l'application de politiques, sur la valeur des actifs et passifs déclarés, et sur les produits et les charges. Les estimations, ainsi que les hypothèses qui y sont associées, sont fondées sur l'expérience historique et sur différents autres facteurs qui semblent raisonnables dans les circonstances. Les résultats obtenus servent à formuler des jugements quant à la valeur comptable des actifs et des passifs, qui n'est pas toujours identifiable si on se base sur d'autres sources. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées de façon continue. Les révisions des estimations sont comptabilisées dans la période pendant laquelle l'estimation est révisée, si la révision touche seulement cette période, ou dans la période de la révision et les périodes ultérieures, si la révision touche à la fois cette période et les périodes ultérieures.

### (a) Estimations comptables importantes

Les estimations comptables importantes sont des estimations et des hypothèses de la direction qui peuvent donner lieu à des ajustements significatifs de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de l'année à venir.

#### *Avantages sociaux du personnel*

L'Administration a retenu les services d'un actuaire externe pour évaluer les indemnités de départ du personnel ainsi que les prestations de décès des retraités. Ces obligations sont évaluées au 31 décembre de chaque année.

#### *Taux d'amortissement*

Se reporter aux notes 4(b), 4(c) et 4(d) pour connaître la durée de vie estimative maximale des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles, et de l'actif au titre de droits d'utilisation.

### (b) Jugements comptables importants

La direction a formulé un jugement comptable important lors de l'établissement des présents états financiers, voir note 14.

## 6. Instruments financiers

### Gestion des risques

Par le biais de ses actifs et passifs financiers, l'Administration est exposée aux risques suivants dans l'utilisation d'instruments financiers : risque de crédit, risque de liquidité et risque lié au marché. L'Administration gère l'exposition à ces risques de manière continue.

### Risque de crédit

Le risque de crédit associé aux instruments financiers réside dans la possibilité que l'émetteur d'un instrument financier ne puisse pas remplir ses obligations. Pour atténuer ce risque, le ministre des Finances autorise l'Administration à investir uniquement dans certaines catégories d'investissements.

La valeur comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des comptes clients et autres créances représente le risque de crédit maximal.

Les comptes clients et autres créances de l'Administration avaient une valeur comptable de 7 138 323 \$ en date du 31 décembre 2023 (6 544 940 \$ au 31 décembre 2022). Il n'y a pas de concentration de créances chez un client en particulier. Au 31 décembre 2023, 0,6 % des comptes débiteurs (0,2 % au 31 décembre 2022) étaient en souffrance depuis plus de 90 jours, alors que 99,4 % étaient courants (99,8 % au 31 décembre 2022) ou en souffrance depuis moins de 30 jours. Par le passé, l'Administration n'a pas subi de pertes significatives en raison de créances irrécouvrables. La provision pour créances douteuses était nulle aux 31 décembre 2023 et 2022.

Le risque de crédit lié à la trésorerie est minime car ces actifs sont détenus par une banque à charte canadienne.

### **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que l'Administration ne puisse s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. L'Administration doit assurer le financement autonome de ses activités et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires; elle dépend donc de ses sources de financement, emprunts et flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation pour répondre à ses besoins financiers. Elle gère ce risque en surveillant constamment ses flux de trésorerie réels et projetés. De plus, elle dispose d'une facilité de crédit renouvelable de 5 M\$ auprès d'une banque à charte canadienne qui lui assure un fonds de roulement. Le taux d'intérêt est équivalent au taux préférentiel de la banque. Le ministre des Finances autorise ce montant. Cette facilité de crédit est disponible au besoin et est renouvelée annuellement. Au 31 décembre 2023, aucun montant ne figurait à la marge de crédit (nul au 31 décembre 2022). Au cours de l'exercice financier, les frais d'intérêt ont été nuls (comme en 2022). Aux 31 décembre 2023 et 2022, les passifs financiers de l'Administration étaient limités aux salaires et avantages sociaux et aux autres créditeurs et charges à payer.

Les passifs financiers de l'Administration avaient une valeur comptable de 22 916 879 \$ au 31 décembre 2023 (17 656 698 \$ au 31 décembre 2022), et ses salaires et avantages sociaux et autres créditeurs et comptes à payer étaient à 100 % courants (100 % au 31 décembre 2022) ou en souffrance depuis moins de 90 jours.

### **Risque lié au marché**

Le risque lié au marché est le risque que les variations des prix du marché, comme les taux de change des devises et les taux d'intérêt, portent atteinte aux revenus de l'Administration ou à la valeur de ses instruments financiers.

L'Administration n'est pas exposée à des risques importants liés au marché.

### **Justes valeurs**

Les instruments financiers qui sont initialement comptabilisés à la juste valeur sont ultérieurement évalués au coût amorti et regroupés en une hiérarchie basée sur la mesure dans laquelle la juste valeur est observable. Les niveaux sont hiérarchisés comme suit : Niveau 1, les évaluations de la juste valeur sont dérivées des prix non ajustés, cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques; Niveau 2, les évaluations de la juste valeur sont dérivées de données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement; Niveau 3, les évaluations de la juste valeur sont dérivées à partir de techniques d'évaluation comprenant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables du marché.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur au niveau 1, tandis que les comptes clients et autres créances, les salaires et avantages sociaux à payer et les autres créditeurs et charges à payer sont évalués au niveau 2.

L'Administration ne détient pas d'instruments financiers de niveau 3.

## 7. Immobilisations corporelles

	Bâtiments	Mobilier	Améliorations locatives	Matériel informatique et de communication	Projets en cours	Total
<b>Coût</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	357 832 \$	266 765 \$	252 837 \$	543 605 \$	- \$	1 421 039 \$
Acquisitions	-	7 128	-	715 024	-	722 152
Cessions	-	(6 144)	-	(3 113)	-	(9 257)
Au 31 décembre 2022	357 832 \$	267 749 \$	252 837 \$	1 255 516 \$	- \$	2 133 934 \$
Acquisitions	91 823	28 917	20 299	58 653	-	199 692
Cessions	-	(24 340)	(2 367)	(405 677)	-	(432 384)
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>449 655 \$</b>	<b>272 326 \$</b>	<b>270 769 \$</b>	<b>908 492 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>1 901 242 \$</b>
<b>Amortissement cumulé</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	106 333 \$	185 137 \$	195 775 \$	504 207 \$	- \$	991 452 \$
Amortissement de l'année	15 967	18 810	28 531	203 495	-	266 803
Cessions	-	(6 144)	-	(3 113)	-	(9 257)
Au 31 décembre 2022	122 300 \$	197 803 \$	224 306 \$	704 589 \$	- \$	1 248 998 \$
Amortissement de l'année	20 558	21 927	38 680	199 776	-	280 941
Cessions	-	(24 340)	(2 367)	(405 677)	-	(432 384)
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>142 858 \$</b>	<b>195 390 \$</b>	<b>260 619 \$</b>	<b>498 688 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>1 097 555 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>						
Au 31 décembre 2022	235 532 \$	69 946	28 531	550 927	-	884 936
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>306 797 \$</b>	<b>76 936 \$</b>	<b>10 150 \$</b>	<b>409 804 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>803 687 \$</b>

## 8. Immobilisations incorporelles

	Logiciels	Projets en cours	Total
<b>Coût</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	649 175 \$	- \$	649 175 \$
Acquisitions	13 275	-	13 275
Au 31 décembre 2022	662 450 \$	- \$	662 450 \$
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>662 450 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>662 450 \$</b>
<b>Amortissement cumulé</b>			
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	575 085 \$	- \$	575 085 \$
Amortissement de l'année	33 486	-	33 486
Au 31 décembre 2022	608 571 \$	- \$	608 571 \$
Amortissement de l'année	31 314	-	31 314
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>639 885 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>639 885 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>			
Au 31 décembre 2022	53 879 \$	- \$	53 879 \$
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>22 565 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>22 565 \$</b>

## 9. Actif au titre de droits d'utilisation

L'Administration a comptabilisé un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative (voir Note 13) pour le contrat de location de son siège social en date du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

	Bâtiment	Total
<b>Coût</b>		
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	316 556 \$	<b>316 556 \$</b>
Réévaluation	3 713	<b>3 713</b>
Au 31 décembre 2022	320 269 \$	<b>320 269 \$</b>
Réévaluation	4 345	<b>4 345</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>324 614 \$</b>	<b>324 614 \$</b>
<b>Amortissement cumulé</b>		
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	186 042 \$	<b>186 042 \$</b>
Amortissement de l'année	64 430	<b>64 430</b>
Au 31 décembre 2022	250 472 \$	<b>250 472 \$</b>
Amortissement de l'année	67 276	<b>67 276</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>317 748 \$</b>	<b>317 748 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>		
Au 31 décembre 2022	69 797	<b>69 797</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>6 866 \$</b>	<b>6 866 \$</b>

## 10. Dette et découvert bancaire

La dette et le découvert bancaire étaient de 0 \$ aux 31 décembre 2023 et 2022.

## 11. Régime de retraite

Le président du Conseil du Trésor du Canada établit les cotisations de l'employeur, lesquelles représentent un multiple des cotisations des employés. Le taux de cotisation général au terme de l'exercice financier était de 1,02 \$ dans le cas des employés embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013, et de 1,00 \$ dans le cas des employés embauchés après le 31 décembre 2012 (1,02 \$ et 1,00 \$ respectivement en 2022) pour chaque dollar versé par l'employé. Si le salaire annuel d'un employé est supérieur à 196 200 \$ (191 300 \$ en 2022), la portion du salaire excédant ce montant est assujettie à une cotisation de 5,29 \$ (5,91 \$ en 2022) pour chaque dollar versé par l'employé. Le tableau suivant indique les cotisations au cours de l'exercice :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Administration	1 811 513 \$	1 458 380 \$
Employés	1 842 229	1 478 260
<b>Total des cotisations</b>	<b>3 653 742 \$</b>	<b>2 936 640 \$</b>

Le gouvernement du Canada est tenu par la loi de verser les prestations associées au Régime. Les prestations de retraite s'accumulent habituellement sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par le salaire moyen des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pension du Canada ou du Régime des rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

L'Administration estime que les cotisations au régime s'élèveront à 1 711 848 \$ en 2024.

## 12. Avantages sociaux du personnel

### (a) Indemnités de cessation d'emploi

Des indemnités de cessation d'emploi sont versées à tous les employés actuels en vertu des conventions collectives et contrats de travail en vigueur. Les coûts associés à cet avantage sont assumés entièrement par l'Administration. Ce régime est sans capitalisation et n'exige aucune cotisation des employés. À des fins comptables, l'Administration évalue ses obligations à l'égard des indemnités de cessation d'emploi le 31 décembre de chaque année. La moyenne pondérée de la maturité de régime était de 2,9 ans au 31 décembre (3,0 ans au 31 décembre 2022).

Les indemnités de cessation d'emploi comprennent principalement les indemnités de départ. Dans le cadre des négociations collectives et des modifications aux conditions d'emploi, l'accumulation d'indemnités de départ en vertu du programme de prestations de fin d'emploi a cessé pour certains employés en 2012, et pour le groupe restant cette accumulation a cessé en 2013. Un seul groupe d'employés a continué d'accumuler des indemnités de cessation d'emploi additionnelles jusqu'au terme de leur emploi. Dans le cadre des négociations de renouvellement des conventions collectives tenues en 2018, l'accumulation d'indemnités de cessation d'emploi additionnelles en vertu de ce programme a pris fin le 31 mars 2018. À l'exception des pilotes, tous les autres employés ont bénéficié du paiement intégral des indemnités. Pour ce qui est des pilotes, l'indemnité de départ sera versée au moment de la cessation d'emploi.

La méthode utilisée pour déterminer le taux d'actualisation n'a pas changé en 2023 et est basée sur les flux de trésorerie projetés et une courbe de rendement.

L'obligation au titre des prestations définies, évaluée à la date de la clôture, se présente comme suit :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>		
Obligation au titre des prestations définies au début de l'exercice	1 677 800 \$	2 042 900 \$
Frais d'intérêt	80 400	47 100
Prestations payées	(205 000)	(319 800)
Perte (gain) actuarielle	459 100	(92 400)
<b>Obligation au titre des prestations définies à la fin de l'exercice</b>	<b>2 012 300 \$</b>	<b>1 677 800 \$</b>
<b>Composantes des charges constatées au résultat net</b>		
Frais d'intérêt	80 400	47 100
<b>Total des charges constatées au résultat net</b>	<b>80 400 \$</b>	<b>47 100 \$</b>
<b>Analyse des gains ou pertes actuariels</b>		
Expérience	443 900 \$	-
Changements dans les hypothèses financières	15 200	(92 400)
<b>Perte (gain) actuarielle</b>	<b>459 100 \$</b>	<b>(92 400) \$</b>
<b>Classement de l'obligation au titre des prestations définies</b>		
Partie courante	-	205 000 \$
Partie non courante	2 012 300	1 472 800
<b>Obligation au titre des prestations définies à la fin de l'exercice</b>	<b>2 012 300 \$</b>	<b>1 677 800 \$</b>
<b>Hypothèses principales utilisées dans l'évaluation actuarielle</b>		
Taux d'actualisation	4,60 %	5,10 %
Taux d'augmentations salariales estimé	2,50 %	2,50 %
Âge à la retraite	65 ou âge actuel si plus âgé	65 ou âge actuel si plus âgé

Le régime est sensible à une hypothèse actuarielle importante, soit le taux d'actualisation.

Une diminution de 1 % du taux d'actualisation ferait augmenter de 48 000 \$ l'obligation au titre des prestations définies en date du 31 décembre, alors qu'une augmentation de 1 % du taux au 31 décembre ferait diminuer cette obligation de 44 700 \$.

## (b) Prestations de décès des employés retraités

Des prestations de décès sont offertes à un groupe restreint d'employés qui ont pris leur retraite avant 1999, de même qu'à leurs conjoints. Ce régime est sans capitalisation et exige une cotisation mensuelle de 1,90 \$ par tranche de 1 000 \$ de couverture de la part des retraités.

À des fins comptables, l'Administration évalue son obligation à l'égard du régime de prestations de décès des employés retraités le 31 décembre de chaque année.

La méthode utilisée pour déterminer le taux d'actualisation n'a pas changé en 2023 et est basée sur les flux de trésorerie projetés et une courbe de rendement.

L'obligation au titre des prestations définies, évaluée à la date de la clôture se présente comme suit :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>		
Obligation au titre des prestations définies au début de l'exercice	106 400 \$	137 500 \$
Frais d'intérêt	5 200	3 200
Prestations payées	(10 000)	(23 900)
Cotisations des employés retraités	3 200	2 800
Gain actuariel	(1 700)	(13 200)
<b>Obligation au titre des prestations définies à la fin de l'exercice</b>	<b>103 100 \$</b>	<b>106 400 \$</b>
<b>Composantes des charges constatées au résultat net</b>		
Frais d'intérêt	5 200	3 200
<b>Total des charges constatées au résultat net</b>	<b>5 200 \$</b>	<b>3 200 \$</b>
<b>Analyse des gains ou pertes actuariels</b>		
Changements dans les hypothèses financières	(1 700)	(13 200)
<b>Gain actuariel</b>	<b>(1 700) \$</b>	<b>(13 200) \$</b>
<b>Classement de l'obligation au titre des prestations définies</b>		
Partie courante	16 500 \$	15 200 \$
Partie non courante	86 600	91 200
<b>Obligation au titre des prestations définies à la fin de l'exercice</b>	<b>103 100 \$</b>	<b>106 400 \$</b>
<b>Hypothèses principales utilisées dans l'évaluation actuarielle</b>		
Taux d'actualisation	4,60 %	5,00 %

La moyenne pondérée de la maturité de régime était de 4,3 ans au 31 décembre (4,7 ans en 2022). Le régime est sensible à une hypothèse actuarielle importante, soit le taux d'actualisation. Une diminution de 1 % du taux d'actualisation ferait augmenter de 4 700 \$ l'obligation au titre des prestations définies en date du 31 décembre, alors qu'une augmentation de 1 % du taux ferait diminuer cette obligation de 4 400 \$.

### 13. Obligation locative

L'obligation locative de l'Administration s'établit comme suit :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Contrat de location du siège social à Cornwall : Payable par versements mensuels comprenant les intérêts au taux de 3,95 %, amorti sur 5 ans et prenant fin le 31 janvier 2024	7 095 \$	84 914 \$
Partie courante	7 095	84 914
Partie non courante	-	-
Valeur comptable à la fin de la période	7 095 \$	84 914 \$

Les frais d'intérêt pour le contrat de location en 2023 ont totalisé 2 969 \$.

### 14. Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration peut faire l'objet de diverses réclamations ou procédures judiciaires. L'administration estime que le règlement final de ces réclamations ne devrait pas avoir d'effet important sur ses états financiers.

En date de décembre 2023, l'Administration est impliquée dans un litige juridique à la suite de la résiliation d'un contrat de service. Le fournisseur a entamé une action en justice pour manque à gagner. Toutefois, le montant de la demande n'a pas été précisé. Compte tenu de l'incertitude entourant l'issue de l'affaire et de l'incapacité d'estimer avec précision les répercussions financières potentielles, aucun passif n'a été enregistré.

### 15. Gestion du capital

Le capital de l'Administration est constitué de ses capitaux propres, soit un surplus accumulé de 94 293 \$ (7 229 100 \$ en 2022).

L'Administration est assujettie aux dispositions de la LGFP relatives à la gestion financière et la responsabilité, et cette loi impose des restrictions relativement aux emprunts et aux investissements. Ainsi, l'Administration doit recevoir chaque année l'approbation du ministre des Finances pour tous les emprunts et investissements.

L'Administration gère ses capitaux propres comme étant le résultat d'une gestion de ses produits, charges, actifs, passifs et opérations financières générales, de manière à s'assurer qu'elle atteint efficacement ses objectifs. Les redevances de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome de ses activités, tel qu'exigé par la *Loi sur le pilotage*.

Il n'y a eu aucun changement dans la méthode de l'Administration de gérer son capital au cours de l'exercice.

## 16. Redevances de pilotage

Le tableau qui suit présente les redevances de pilotage ventilées selon le type de revenus :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Redevances de pilotage de base	37 261 289 \$	38 553 256 \$
Accostages et appareillages	2 826 730	2 577 211
Redevances supplémentaires	2 068 161	2 131 999
Redevances de bateaux-pilotes	760 437	754 227
Annulations	366 589	287 448
Retards et retenues	336 665	617 258
Transferts de pilotes	315 285	334 447
Recouvrement des frais d'exécution de la <i>Loi sur le pilotage</i>	283 847	281 985
<b>Total des redevances de pilotage</b>	<b>44 219 003 \$</b>	<b>45 537 831 \$</b>

## 17. Opérations entre apparentés

L'Administration est apparentée à tous les ministères, agences et sociétés d'État du gouvernement du Canada, leur propriétaire commun. Elle conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités aux mêmes conditions commerciales qui s'appliquent à des opérations entre parties non apparentées. Ces opérations sont comptabilisées à leur juste valeur. Autres que celles déjà divulguées dans les états financiers, les opérations entre apparentés ne sont pas significatives.

### Rémunération des principaux dirigeants

La rémunération des administrateurs et autres membres de la direction occupant des postes clés s'établit comme suit :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Rémunération et avantages sociaux à court terme du personnel	881 759 \$	1 132 694 \$
Avantages sociaux postérieurs à l'emploi	72 722	72 776
	<b>954 481 \$</b>	<b>1 205 470 \$</b>

## 18. Engagements

En date de l'état de sa situation financière, l'Administration a des engagements ayant trait à des services de bateaux-pilotes, des services de simulateur pour la formation des pilotes, un contrat de soutien pour son système de répartition, et un contrat de location de iPad. Les paiements minimaux contractuels et de location futurs sont les suivants :

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Moins d'un an	652 007 \$	342 477 \$
Entre un et cinq ans	1 470 234	266 177
Plus de cinq ans	71 692	69 316
	2 193 933 \$	677 970 \$



## **ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS**

### **SIÈGE SOCIAL**

202, rue Pitt, 2<sup>e</sup> étage  
Case postale 95  
Cornwall (Ontario)  
K6H 5R9

Téléphone : 613 933-2991  
Télécopieur : 613 932-3793

### **SITE WEB**

[glpa-apgl.com](http://glpa-apgl.com)

### **CONCEPTION GRAPHIQUE**

Gauthier Designers

### **PHOTOGRAPHIE**

Les photos dans le présent rapport ont été prises par des pilotes de l'Administration, sauf celle de la page 57.

*This document is also available in English.*

