



Atlantic
Pilotage
Authority

Administration
de Pilotage
de l'Atlantique

Résumé du Plan directeur 2017-2021

TABLE DES MATIÈRES

Résumé administratif	1
1. Mandat et profil de l'Administration	3
1.1. Historique	3
1.2. Pouvoirs	3
1.3. Mission, vision et valeurs.....	4
1.4. Description des opérations	5
1.5. Situation financière	6
1.6. Gouvernance	7
1.7. Structure organisationnelle	9
1.8. Cadre de gestion des risques de l'entreprise.....	10
1.9. Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP)	16
2. Enjeux stratégiques et contexte	18
2.1. Principaux enjeux stratégiques.....	18
2.2. Forces et faiblesses de l'Administration.....	21
2.3. Analyse du contexte commercial extérieur	23
2.4. Examen spécial 2016	27
3. Objectifs, stratégies, mesures du rendement et résultats	30
3.1. Résultats attendus	30
3.2. Objectifs	32
3.3. Buts stratégiques.....	32
3.4. Changements à la réglementation et ajustements tarifaires	41
3.5. Principales mesures du rendement	43
4. Rémunération et relations de travail	44
4.1. Description des effectifs	44
4.2. Départs volontaires	48
5. Orientation gouvernementale	48
5.1. Directive sur les retraites.....	48
5.2. Directive sur les frais de déplacement, d'hébergement, de congrès et d'événements	49
6. Soutien des politiques gouvernementales	49
6.1. Maîtrise des coûts	49
7. Budget d'immobilisations	52
7.1. Budget d'immobilisations	52
7.2. Comparaison des dépenses d'immobilisations	53
8. Budget de fonctionnement 2017	54
8.1. Considérations importantes liées au budget de 2017	54
8.2. Budget de fonctionnement	60
9. Plan d'emprunt	62
9.1. Approbations des emprunts.....	62
9.2. Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2017	63
9.3. Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2017.....	63
9.4. Total des emprunts – nouveaux et en cours.....	64
10. États financiers	64
10.1. État des résultats	65
10.2. Bilan	66
10.3. État de l'évolution des capitaux propres	66
10.4. État de l'évolution de la situation financière	67
10.5. Principaux ratios financiers.....	67
10.6. Résumé des engagements au titre des recettes et des dépenses pour 2014 - 2021	69
11. Comparaison avec les autres administrations de pilotage	70
Annexe A, Administration de pilotage de l'Atlantique – Prévision des affectations de pilotage pour 2017	72
Annexe B, Bateaux-pilotes de l'Administration de pilotage de l'Atlantique	73

RÉSUMÉ ADMINISTRATIF

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) fournit un service utile et nécessaire à la communauté marine du Canada atlantique. Les pilotes hautement qualifiés de l'APA jouent un rôle essentiel : ils contribuent à la protection de l'environnement et des gens à bord des navires, de même qu'à la conservation et à la promotion du bien-être économique des ports de la région. Un système de pilotage responsable et fiable joue un rôle important, car il permet aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

Les objectifs d'entreprise de l'Administration sont les suivants :

Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique.

Les principaux risques associés à cet objectif sont le fait de ne pas avoir assez de pilotes et la perte des services de pilotage. Le faible niveau de satisfaction des clients présenterait aussi un risque pour la réputation et l'exploitation de l'Administration.

Maintenir une autonomie financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables.

L'Administration est confrontée à des risques économiques extérieurs qui ne lui permettent pas de contrôler les affectations ou les recettes. Elle maîtrise davantage les coûts, mais elle est toujours confrontée au risque que les charges d'exploitation dépassent le montant prévu dans le budget quand les tarifs sont établis.

	Chiffres réels	Perspectives	Budget	----- PLAN -----			
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL DES RECETTES	22 673	23 563	24 834	25 832	27 732	28 155	28 584
TOTAL DES DÉPENSES	23 224	23 032	24 274	24 953	26 322	26 792	27 273
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	- 551 \$	531 \$	560 \$	879 \$	1 410 \$	1 363 \$	1 311 \$
SUPPLÉMENT	0	260	328	342	45	0	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	- 551 \$	791 \$	888 \$	1 221 \$	1 455 \$	1 363 \$	1 311 \$
TAUX DE RENDEMENT	-2,4 %	3,4 %	3,5 %	4,7 %	5,2 %	4,8 %	4,6 %

Fournir un service fiable et autosuffisant en préservant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs.

Le principal risque de blessures personnelles à l'Administration se pose pendant le transfert des pilotes entre le bateau-pilote et les navires pilotés. Le recrutement de marins appropriés pour des postes de pilotes et l'exploitation de bateaux-pilotes adéquats présentent également des risques.

Jouer un rôle de premier plan dans la navigation en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et d'opérations maritimes.

L'APA a tout à gagner d'être impliquée dans les projets maritimes à mesure qu'ils se développent. C'est aussi grandement apprécié par l'industrie. Il y a le risque que l'APA n'ait pas l'expertise voulue pour fournir un soutien ou que l'industrie ne pense pas à faire appel à l'APA pour ses activités.

Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

L'Administration risque de ne pas soutenir les politiques environnementales, sociales et économiques ou suivre les directives et les conseils du gouvernement.

Budget d'immobilisations

L'Administration, qui poursuit son programme de remplacement de la flotte, compte acheter deux autres navires. Le moment exact de l'achat dépend de l'achèvement des travaux effectués pour mettre les navires aux normes canadiennes.

Le radoub et l'achat d'équipement devraient augmenter en 2017, car cinq bateaux-pilotes doivent passer les inspections de Transports Canada et de Lloyd's Register. L'Administration a dans un certain nombre de ports une digue et des quais qui doivent être améliorés chaque année. Elle envisage aussi d'acheter une remorque pour tirer les navires hors de l'eau dans la baie Placentia pour effectuer de l'entretien régulier.

Le bail du siège social expire à la fin de mai 2017. Un certain nombre d'améliorations locatives sont prévues pour l'an prochain. Le budget inclut également les unités portatives de pilotage (UPP) destinées aux pilotes qui n'en ont pas encore reçu (voir les détails à la section 7).

	CHIFFRES	PERSPEC-	BUDGET	PLAN			
	RÉELS	TIVES		2018	2019	2020	2021
	2015	2016	2017				
BATEAUX-PILOTES							
CONSTRUCTION OU ACHAT DE NOUV	-	2 200	800	-	-	-	-
RADOUB ET ÉQUIPEMENT DES BATE	558	649	1 080	750	650	700	700
QUAIS ET STRUCTURES	9	43	165	275	50	30	30
AUTRES IMMOBILISATIONS	70	146	235	240	110	60	60
TOTAL	637	3 038	2 280	1 265	810	790	790

Plan d'emprunt

Aucun autre emprunt n'est demandé pour 2017, mais l'Administration compte maintenir sa marge de crédit à 2,5 M\$ (voir la section 9 pour les détails).

1. MANDAT ET PROFIL DE L'ADMINISTRATION

1.1 HISTORIQUE

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1^{er} février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

L'Administration, qui est une société d'État selon la définition énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, figure à l'annexe III, partie I, de cette loi. L'Administration n'est pas un agent de la Couronne.

L'Administration n'a pas reçu de crédits parlementaires depuis 1995 et n'est pas admissible à des crédits futurs en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

Le Conseil de l'Administration est composé d'un président à temps partiel et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le gouverneur en conseil.

Le chef de la direction dirige et contrôle les affaires courantes de l'Administration. Celle-ci est administrée et contrôlée depuis son siège, qui se trouve à Halifax, N.-É.

1.2 POUVOIRS

Dans le but de s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a adopté des règlements approuvés par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur le pilotage*, et ce, aux fins suivantes :

- ⇒ Établir des zones de pilotage obligatoire
- ⇒ Déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire
- ⇒ Établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage à délivrer
- ⇒ Établir les droits de pilotage payables à l'Administration pour les services de pilotage

De plus, l'Administration est autorisée, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, à :

- ⇒ employer les dirigeants et les employés, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- ⇒ adopter des règlements internes pour la gestion de ses opérations;
- ⇒ acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre moyen des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et actifs jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis;
- ⇒ emprunter, au besoin, pour couvrir les dépenses de l'Administration.

1.3. MISSION, VISION ET VALEURS

MISSION : Fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et autonomes dans le Canada atlantique.

VISION : Être un leader respecté des services de pilotage, qui protège les gens, les biens et l'environnement.

Pour mener à bien cette vision, l'Administration doit :

- Avoir une réputation d'excellence dans l'industrie en ce qui concerne la sécurité
- Faire preuve d'une efficacité opérationnelle qui consiste à fournir aux clients une valeur tangible pour le tarif qu'ils paient
- Posséder un savoir-faire maritime en vertu duquel les pilotes de l'APA sont considérés comme des leaders dans le domaine de la navigation et de la sécurité maritimes
- Disposer d'un modèle de gestion autosuffisant qui permet à l'Administration de fournir des services et d'être financièrement autonome

VALEURS ESSENTIELLES

- **Sécurité**
L'Administration fera passer la sécurité avant tout objectif ou toute pression qui lui fait concurrence afin de protéger les personnes et de préserver les biens.
- **Environnement**
L'Administration s'efforcera de protéger et de préserver l'environnement naturel et les collectivités locales.
- **Services**
L'Administration s'est engagée à être un partenaire de confiance pour ce qui est de fournir des services de pilotage efficaces et efficients ainsi qu'une expertise en matière de navigation.
- **Relations**
L'Administration va bâtir et maintenir des relations respectueuses à long terme avec les employés, les clients, les entrepreneurs et les fournisseurs.
- **Imputabilité**
L'Administration sera imputable envers le gouvernement fédéral, le public et ses clients pour les mesures qu'elle prend et les résultats de ses opérations.

1.4 DESCRIPTION DES OPÉRATIONS

Depuis sa fondation en 1972, l'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes baignant les quatre provinces de l'Atlantique, y compris celles de la baie des Chaleurs, au Québec. C'est la seule raison d'être de l'Administration.

L'Administration fournit aux navires qui pénètrent dans les ports canadiens de l'Atlantique des pilotes brevetés pour assurer le mieux possible leur sécurité pendant qu'ils naviguent dans la zone de pilotage. L'Administration soumet également les gens de mer qualifiés à un examen et remet aux candidats qui ont réussi un certificat de pilotage qui leur permet de manœuvrer les navires dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir à bord un pilote breveté. L'Administration organise ses activités par zone géographique et elle a désigné 17 zones où le pilotage est obligatoire; une autre zone viendra s'ajouter à ce nombre. L'Administration s'efforce aussi d'assurer, sur demande, des services de pilotage dans d'autres zones où le pilotage n'est pas obligatoire. La plupart des pilotes brevetés par l'Administration sont des employés, mais certains peuvent également être des entrepreneurs ou des membres d'une entreprise offrant à contrat des services de pilotage à l'Administration. Par ailleurs, l'Administration peut être le propriétaire-exploitant des services de bateaux-pilotes ou avoir conclu un marché pour ces services. Les recettes et les frais de fonctionnement liés à la prestation du service de pilotage sont décomposés par port et par zone, et pour l'ensemble de la région.

La demande des services de pilotage de l'Administration, sur laquelle cette dernière ne peut pas vraiment influencer, est en grande partie déterminée par l'industrie du transport maritime. L'Administration mesure son rendement selon le degré de sécurité et d'efficacité de son service de pilotage, tout en maintenant son autonomie financière.

De plus, la réussite de l'Administration se mesure d'après la souplesse avec laquelle elle s'adapte aux conditions changeantes du marché mondial, à la création de nouvelles entreprises commerciales et aux tendances qui se manifestent dans l'industrie du transport maritime. Le transport maritime est lui-même tributaire de la demande du marché. L'Administration n'incite pas les navires à venir dans la région de l'Atlantique; elle répond simplement à la demande résultant d'un certain nombre de facteurs, notamment les changements aux habitudes de la marine marchande, les fluctuations de la demande liées à l'économie mondiale, la volatilité des prix du pétrole et l'impact des changements apportés à la réglementation d'autres pays.

L'Administration, dont les activités sont centrées dans le secteur du transport maritime, n'a pas de concurrents dans les zones de pilotage obligatoire.

L'Administration instaure des tarifs justes et raisonnables après avoir mené de vastes consultations avec les utilisateurs du service. Ces tarifs lui permettent d'être financièrement autonome. Pour modifier les règlements tarifaires, l'APA doit publier à l'avance les modifications proposées dans la Gazette du Canada. Une fois les modifications publiées, toute tierce partie intéressée estimant que les ajustements tarifaires proposés ne sont pas dans l'intérêt général peut s'opposer en faisant appel auprès de l'Office des transports du Canada (OTC). En cas d'objection, l'OTC peut tenter une médiation entre les parties. Si la médiation échoue et que l'objection est maintenue, l'OTC

doit enquêter sur les ajustements tarifaires proposés et formuler des recommandations à l'Administration et au ministre des Transports. L'Administration n'a d'autre choix que de se conformer à ces recommandations.

1.5 SITUATION FINANCIÈRE

Les états financiers de l'Administration sont préparés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Voici la situation financière (en milliers de dollars canadiens) de l'Administration selon les normes IFRS au 31 décembre:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Actif à court terme	3 606	4 561
Actif à long terme	10 374	10 642
	<u>13 980</u>	<u>15 203</u>
Passif à court terme	2 224	2 423
Passif à long terme	5 201	5 638
	7 425	8 061
Capitaux propres	6 555	7 142
	<u>13 980</u>	<u>15 203</u>

Le fonds de roulement aux 31 décembre 2015 et 2014 était respectivement de 1 382 000 \$ et 2 138 000 \$.

État des résultats pour l'exercice se terminant le 31 décembre

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Recettes	22 673	22 562
Dépenses	23 224	23 180
Bénéfice pour l'exercice	<u>(551)</u>	<u>(618)</u>

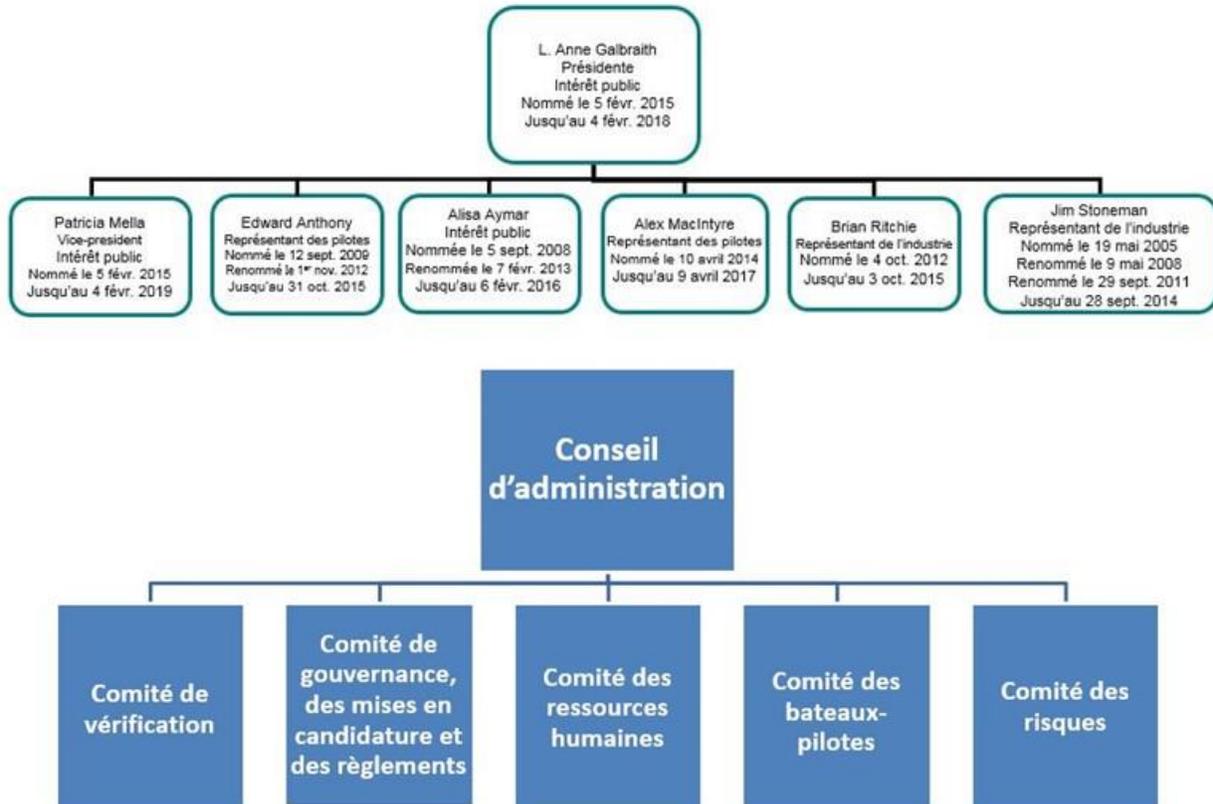
L'Administration a essuyé des pertes considérables pendant deux années consécutives. Celle de 2014 était essentiellement due aux dépenses engagées pour augmenter le nombre de ses pilotes afin de tenter d'améliorer les niveaux de service et en vue des départs à la retraite. En 2015, les recettes de l'Administration ont été inférieures aux prévisions en raison du ralentissement de l'entretien dans un certain nombre d'installations s'étant répercuté sur les affectations de pétroliers et d'une diminution généralisée de la taille moyenne des navires. Le tarif de 2016 incluait un supplément destiné à recouvrer une grande partie de ces pertes sur trois ans, qui inclut une entente avec l'industrie consistant à l'examiner une fois par année afin de déterminer s'il est toujours nécessaire et efficace.

1.6 GOUVERNANCE

À l'instar des autres sociétés d'État, l'Administration de pilotage de l'Atlantique est exploitée sans dépendre de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Ce dernier fournit une orientation politique pour les opérations permanentes de la Société, comme le stipule la *Loi sur l'administration financière*, mais (le Conseil de) l'Administration voit à ce que la Société remplisse son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en œuvre. L'Administration relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

Le président et les membres du Conseil sont nommés par décret pour des mandats de deux à quatre ans. Le Conseil est composé de membres qui ont de l'expérience en pilotage maritime, qui connaissent l'industrie du transport maritime et qui représentent les intérêts du public en général. On s'efforce aussi que le conseil d'administration reflète la vaste zone géographique relevant de l'APA. Cet ensemble de savoir-faire industriel et commercial, d'expérience, de flair commercial et de perspective régionale offre un contexte de choix pour les délibérations du Conseil. Ce dernier se réunit au moins une fois par trimestre et selon les besoins. Le Conseil a créé un certain nombre de comités qui ont des responsabilités spécifiques et qui sont présentés plus en détail ci-dessous.

L'organigramme ci-dessous montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1^{er} septembre 2016 et il est suivi d'un tableau présentant les comités du Conseil. Les membres du Conseil restent en poste jusqu'à ce qu'ils soient reconduits dans leurs fonctions ou remplacés par décret. Le président ne peut outrepasser la durée de son mandat.



Comité de vérification – Le Comité de vérification est un comité essentiel du conseil d’administration. La *Loi sur l’administration financière* exige expressément que l’Administration mette sur pied un comité de vérification. Responsabilités :

- Fournir un aperçu financier à l’Administration;
- Améliorer la qualité des rapports financiers;
- Permettre aux administrateurs de fournir leur propre jugement;
- Créer un climat de discipline et de contrôle qui contribuera à réduire les possibilités de fraude;
- Faire en sorte que les intéressés aient davantage confiance dans la crédibilité et l’objectivité du rendement de l’Administration.

Comité de gouvernance, des mises en candidature et des règlements – Responsabilités :

- Définir les rôles et les responsabilités du Conseil et de la direction;
- Élaborer pour le Conseil une stratégie de composition qui détermine les compétences, l’expérience, les qualifications et les caractéristiques en termes de diversité nécessaires au Conseil;
- Élaborer et maintenir un profil des exigences pour les postes d’administrateur, de président et de chef de la direction;
- Examiner d’un œil critique les modifications recommandées par la direction aux règlements administratifs, aux politiques et aux procédures de l’Administration ainsi qu’au mandat des comités;
- Évaluer et recommander la structure des comités du Conseil, avec la participation du président;
- Établir des normes et des procédures pour régler les problèmes et les situations de conflit d’intérêts, enquêter sur des préoccupations spécifiques liées à des conflits d’intérêts et rendre des comptes au Conseil;
- Élaborer et suivre un processus rigoureux de sélection des candidats afin de remplir le profil de compétences de l’ensemble du Conseil. Le comité relèvera du Conseil d’administration pour obtenir l’approbation des candidats recommandés.
- Examiner d’un œil critique les recommandations de la direction qui proposent des modifications à des règlements associés à la *Loi sur le pilotage*, au règlement général sur le pilotage et aux règlements de l’Administration de pilotage de l’Atlantique;
- Demander activement de l’information sur les principaux risques et exposition à de telles modifications;
- Examiner l’intégrité et l’efficacité de telles modifications;
- Examiner les principales conclusions et les recommandations des vérificateurs externes et/ou internes relativement à des règlements et au suivi des mesures subséquentes de la direction.

Comité des ressources humaines – Responsabilités :

- Évaluer le chef de la direction et recommander sa rémunération et ses avantages sociaux.
- Examiner les plans de relève de la direction.
- Examiner les changements importants apportés à la structure organisationnelle de l’Administration, tel que recommandé par le chef de la direction.

- Examiner le mandat de l'équipe de négociation des conventions collectives.
- Examiner le calendrier d'embauche des pilotes.
- Remplir d'autres fonctions confiées par le Conseil.

Comité des bateaux-pilotes – Responsabilités :

- Examiner d'un œil critique les rapports de gestion associés à l'exploitation des bateaux-pilotes (qui appartiennent à l'Administration ou sont loués par celle-ci) et, chaque fois que cela est jugé nécessaire, demander activement de plus amples renseignements par l'entremise des intéressés appropriés;
- Examiner d'un œil critique les nouveautés technologiques reliées aux bateaux-pilotes, à l'administration, aux pilotes ou à d'autres aspects de l'exploitation et, au besoin, demander d'autres renseignements par l'entremise des parties appropriées;
- Demander activement de l'information sur les risques et les expositions importants rattachés aux bateaux-pilotes, et s'assurer que les contrôles et les procédures sont adéquats pour gérer ces risques;
- Examiner les conclusions et les recommandations importantes sur l'exploitation des bateaux-pilotes qui sont effectuées par les vérificateurs externes, et faire un suivi des mesures prises subséquemment par la direction;
- Aider la direction à élaborer et à suivre une stratégie à long terme pour le programme de renouvellement de la flotte de l'Administration.

Comité des risques – Responsabilités :

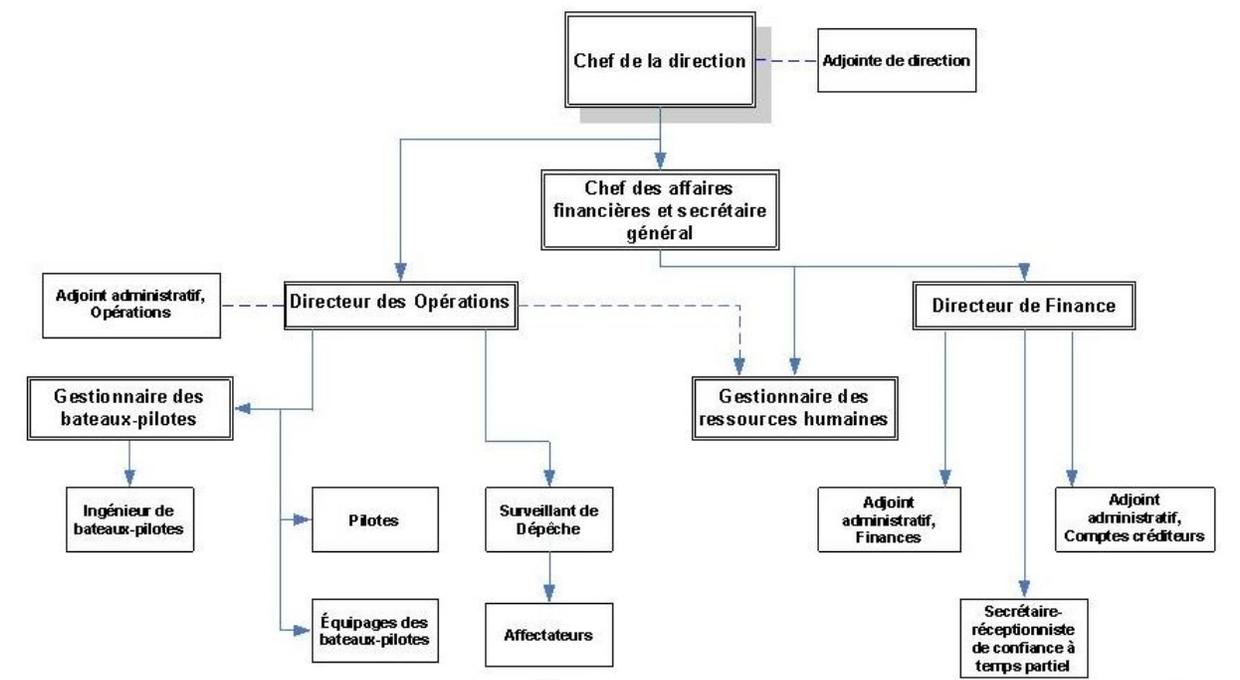
- Demander activement des renseignements sur les principaux risques et expositions, et s'assurer que les contrôles internes sont adéquats pour gérer ces risques;
- Examiner les évaluations des risques financiers et opérationnels effectuées par la direction, et superviser les progrès accomplis par celle-ci pour atténuer les risques tels qu'ils sont définis dans le cadre de gestion des risques de l'entreprise;
- Superviser le processus ainsi que les pratiques et le contrôle financiers et en matière de gestion relatifs à une méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP) spécifique; examiner d'un œil critique les rapports des facilitateurs, des parties prenantes et de la direction associés à une MGRP, puis suggérer au Conseil d'ACCEPTER, de REJETER ou de MODIFIER la ou les recommandations.

1.7 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le chef de la direction est nommé par le conseil d'administration et supervise le fonctionnement et la gestion de l'Administration conformément à l'orientation stratégique du conseil d'administration. Le chef des affaires financières, qui relève du chef de la direction, sera responsable des finances et de l'administration, en plus d'agir comme secrétaire-trésorier général. Le directeur de l'exploitation, qui relève aussi du chef de la direction, sera chargé des opérations de pilotage et d'affectation ainsi que de l'entretien des bateaux-pilotes. Le directeur des finances, qui relève du chef des affaires financières, prépare les budgets et fournit une perspective et une analyse financière. L'administrateur des ressources humaines, qui relève du chef des affaires financières, supervise les programmes et les avantages sociaux des ressources humaines. Le superviseur des affectations, qui relève du directeur de l'exploitation, supervise directement le centre des affectations. L'administrateur des bateaux-pilotes et l'ingénieur des bateaux-pilotes sont

chargés de l'entretien des bateaux-pilotes appartenant à l'Administration. Les autres membres de la direction et du personnel s'occupent des affaires courantes de l'Administration. Le graphique ci-dessous illustre la structure organisationnelle de l'Administration en 2017.

Organigramme de 2017



1.8 CADRE DE GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

L'Administration a mis en place un cadre de gestion des risques afin de repérer et d'atténuer les risques pour la Société. Avec l'aide de conseillers externes, l'environnement de l'Administration a été analysé afin de déterminer les risques possibles pour cette dernière. Une atténuation existante visant à réduire la probabilité ou l'impact des risques a été envisagée, et une atténuation additionnelle a été déterminée et, lorsque c'était faisable, mise en œuvre pour chaque risque. L'analyse a relevé dans un premier temps 25 risques qui ont ensuite été ramenés à 24 catégories en précisant les définitions et en combinant les risques similaires. Les risques ont été classés après un examen approfondi du Conseil et de la direction de l'Administration. Il est entendu que les catégories de risques ne sont pas statiques et un examen régulier est nécessaire. L'examen peut permettre de signaler de nouveaux risques, d'établir que les risques ont diminué grâce à une atténuation suffisante pour réduire leur probabilité ou leur impact ou encore de déterminer que le niveau de risque a augmenté en raison de changements de circonstances. Le Comité des risques du Conseil a été chargé de surveiller les progrès accomplis par la direction pour mettre en œuvre les plans d'atténuation pour chaque risque.

Chaque risque est classé selon deux échelles, à savoir la probabilité que l'événement se produise et l'impact si cela arrive, l'évaluation de la probabilité allant de 1 – Rare à 5 – Presque sûr et celle de l'impact allant de 1 – Sans conséquences à 5 – Catastrophique.

Les risques entrent dans quatre catégories. Les risques élevés sont en rouge, les risques moyens, en orange, les risques faibles, en jaune et les risques très faibles, en vert.

CLASSEMENT DES RISQUES

Probabilité	Impact				
	Sans conséquences 1	Mineur 2	Moyen 3	Majeur 4	Catastrophique 5
Presque sûr 5					
Probable 4					
Possible 3					
Peu probable 2					
Rare 1					

Risque	Description
ÉLEVÉ Rouge	Nécessite des études poussées, une planification et une prise de décisions au niveau de la haute direction
MOYEN Orange	Exige l'attention et l'intervention de la haute direction
FAIBLE Jaune	La responsabilité du contrôle de la direction doit être spécifiée
MINEUR Vert	Nécessite une surveillance de la part de la direction et d'autres mesures au besoin

Il est important de connaître tous les facteurs de risque, mais la priorité doit être accordée aux risques élevés, suivis des risques moyens. Voici les catégories de risques :

Catégories de risques de l'APA – Classement 2016

Élevé

- Blessure d'un pilote ou membre d'équipage pendant le transfert
- Risque économique extérieur

Moyen

- Perte de services de vedette entraînant une interruption majeure du service
- Risque d'accident dû à une erreur humaine
- Coûts d'exploitation excédant le montant prévu au budget lorsque les tarifs sont déterminés

Faible

- Risque de ne pas arriver à attirer et à retenir des pilotes afin de répondre à la demande
- Perte de services de vedette à contrat ou d'un contrat de dotation en personnel
- Satisfaction de la clientèle

Mineur

- Risque que les employés soient exposés à des maladies ou blessures au travail
- Interruption du service en raison d'un bris dans les relations de travail
- Gouvernance, structure organisationnelle et planification de la relève
- Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des pilotes
- Incapacité d'attirer et de retenir des équipages de bateaux-pilotes suppléants adéquats et formés
- Services de pilotage ne pouvant être assurés dans les petits ports par manque de compétences
- Bateaux-pilotes ne réussissant pas les inspections de Transports Canada
- Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des membres d'équipage
- Évaluations des titulaires de certificats
- Couverture du personnel administratif
- Implication de l'APA dans des ports au pilotage non obligatoire
- Menace pour la sécurité due à la désignation inappropriée d'une zone de pilotage
- Perte ou usage abusif de renseignements, données ou autres actifs
- Gestion de l'information
- Fraude
- Poursuite des activités
- Menace pour la sécurité ou le service en raison de l'interruption des affectations

Le tableau ci-dessous montre les risques élevés et moyens, l'atténuation existante et les stratégies d'atténuation supplémentaire envisagées.

Risque	Description	Atténuations existantes et supplémentaires
ÉLEVÉ		
<p>Risque de blessures chez les pilotes et les membres d'équipage pendant le transfert (Ressources humaines)</p>	<p>Il s'agit du risque qu'un pilote ou membre d'équipage ne se blesse pendant le transfert avec un navire. Ces transferts sont effectués des milliers de fois chaque année, par tous les temps et sur une grande variété de navires. Cette activité expose certains de nos employés à un grand danger.</p>	<p>*Si un pilote est préoccupé par les échelles de pilote ou l'équipement à bord d'un navire dont il s'occupe, il doit en informer l'APA immédiatement de sorte que la question puisse être réglée avec l'agent ou l'armateur du navire.</p> <p>*L'Administration a installé un scanner de sauvetage d'homme à la mer et une balise à Halifax, à Saint John et dans la baie Placentia, et elle a chargé l'entrepreneur d'en faire autant à Canso. Cela inclut le port par chaque pilote d'une balise de localisation individuelle.</p> <p>*L'Administration a investi dans de nouveaux bateaux-pilotes à Saint John et Halifax, qui vont fournir une plateforme plus stable pour plus de la moitié des affectations de l'APA.</p> <p>*Les bateaux-pilotes fournis par l'Administration ou les entrepreneurs sont considérés être des plateformes appropriées pour les régions desservies. Les bateaux sont également bien entretenus de façon à offrir un fonctionnement et des surfaces convenables pendant les transferts.</p> <p>*Des procédures de sécurité sont en place pour le transfert des pilotes, notamment les procédures que les employés de l'APA doivent suivre et les exigences en termes d'échelles de pilote pour les navires.</p> <p>*Les bateaux sont munis d'un équipement homme à la mer pour lequel les équipages ont reçu une formation et des exercices sont accomplis régulièrement.</p> <p>*Les capitaines de vedette, qui sont compétents pour manœuvrer les navires et hautement formés, ont les compétences voulues pour s'occuper des bateaux-pilotes de l'APA. Si un pilote est préoccupé par un capitaine de vedette ou un matelot de pont, il doit le signaler à la direction afin que des mesures soient prises.</p> <p>*Un robuste système SST est en place, avec des manuels à jour et des réunions de comité régulières. Les procédures normales d'exploitation sont constamment surveillées et mises à jour afin de soutenir les transferts des pilotes. Les procédures d'homme à la mer sont mises en pratique périodiquement, et l'équipement de sécurité est inspecté et remplacé au besoin. La formation SST des nouveaux employés et les cours d'actualisation à l'intention des employés vont se poursuivre.</p> <p>*Les pilotes sont tenus de passer régulièrement des examens médicaux afin de s'assurer qu'ils sont en mesure d'accomplir l'aspect physique de leur travail.</p> <p>*Les pilotes peuvent suspendre des opérations de pilotage s'ils jugent que le temps est trop mauvais pour fournir le service.</p> <p>*L'Administration va se renseigner sur les options possibles pour avoir des navires de rechange plus récents qui fourniront des plateformes plus stables pour le transfert des pilotes.</p>

<p>Risques économiques extérieurs (autonomie financière)</p>	<p>Il y a un risque que les conditions économiques hors du contrôle de l'Administration mènent aux niveaux de trafic actuels ou à un mélange ou que les coûts soient sensiblement différents de ce que l'Administration a prévu.</p>	<p>*Le supplément carburant a été instauré, ce qui élimine le risque posé par le changement des prix du carburant sur les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes.</p> <p>*L'Administration a réussi à instaurer un supplément de 1,5 % pour 36 mois afin de recouvrer la plupart des pertes antérieures.</p> <p>*La marge de crédit a été portée à 2,5 M\$ afin d'assurer une protection contre d'autres ralentissements.</p> <p>*L'Administration consulte régulièrement les parties prenantes pour déterminer les changements de trafic futurs. Les prévisions de certaines parties prenantes sont parfois considérées comme de l'information exclusive, d'où une certaine réticence à les communiquer.</p> <p>*L'APA surveille les développements au sein des industries desservies, aux niveaux local (fermetures ou ralentissements de la production) et mondial (tendances, par exemple, dans la production de pâtes et papiers).</p> <p>*Les ressources (c.-à-d. niveaux de pilotes) sont planifiées pour composer avec les variations des affectations.</p> <p>*L'Administration cible des actifs courants nets correspondant au double des passifs courants afin d'avoir une flexibilité financière pendant les ralentissements.</p> <p>*Les structures tarifaires ont été ajustées de façon à augmenter les frais de base et minimums pour refléter plus directement les coûts engagés. Cela protège contre les changements dans l'éventail des affectations par rapport à ce qui était attendu.</p> <p>*L'APA cible des rendements supérieurs de façon à avoir un écart par rapport au trafic prévu avant qu'il n'y ait une perte importante.</p>
<p>MODÉRÉ</p>		
<p>Perte de services de vedette causant une interruption majeure du service (qualité du service)</p>	<p>Il y a le risque que l'APA perde le service de vedette, ce qui perturberait considérablement l'exploitation.</p>	<p>*Un poste de gestionnaire de bateaux-pilotes a été ajouté pour planifier l'entretien et gérer la flotte de navires et les membres d'équipage.</p> <p>*De l'équipement supplémentaire a été ajouté à l'inventaire pour réduire le temps d'arrêt.</p> <p>*Les croquis de chaque navire sont mis à jour de façon à intervenir plus vite et plus efficacement en cas de bris de matériel.</p> <p>*Un ingénieur possédant une grande expertise a été ajouté pour accélérer les réparations et permettre d'effectuer de l'entretien préventif.</p> <p>*De nouveaux navires ont été déployés pour augmenter la fiabilité dans les ports de Saint John et d'Halifax, tout en libérant les navires plus anciens pour plus de redondance.</p> <p>*L'APA a des navires de rechange dans la plupart des ports où elle utilise des bateaux-pilotes. Elle a aussi des ententes avec des entrepreneurs extérieurs pour fournir un service au besoin dans certains ports.</p> <p>*L'entretien est prévu pour assurer suffisamment de redondance dans les ports de sorte que l'exploitation ne soit pas perturbée.</p> <p>*Les navires sont entretenus en permanence afin de réduire les</p>

		<p>temps d'arrêt et, par conséquent, les risques quant à la disponibilité des navires.</p> <p>*Le déploiement des navires fait l'objet de discussions régulières et les changements sont examinés attentivement pour assurer l'efficacité et réduire les risques pour la prestation du service.</p> <p>*Il est prévu d'ajouter deux autres navires pour avoir une plus grande disponibilité.</p>
<p>Risque d'accident dû à une erreur humaine (sécurité de l'environnement)</p>	<p>Il y a le risque que les pilotes et les équipages des navires ne soient pas évalués pour leurs compétences et la qualité des services fournis, lesquels seront médiocres ou peu sécuritaires.</p>	<p>*Il existe une communication ouverte entre les employés, les clients et la direction de l'APA, ce qui fait ressortir certains sujets de préoccupation.</p> <p>*Les pilotes sont en mesure de laisser savoir si le rendement de l'équipage est insatisfaisant.</p> <p>*Un plan de gestion des incidents a été élaboré pour aider à atténuer les conséquences en cas d'accident.</p> <p>*Une entente a été conclue avec les pilotes au sujet d'un protocole après incident relativement à l'enquête portant sur un incident et la façon dont un pilote impliqué peut être traité.</p> <p>*Une entente a été finalisée avec les pilotes au sujet d'un protocole sur les quasi-collisions et la façon dont un pilote impliqué peut être traité.</p> <p>*L'APA évalue les pilotes selon un cycle de trois ans.</p> <p>*L'APA évalue les équipages de ses bateaux-pilotes et va continuer à solliciter les points de vue des pilotes qui travaillent avec ces équipages sur une base quotidienne.</p> <p>*Une matrice de formation fait en sorte que les pilotes aient la formation voulue au besoin.</p> <p>*De la documentation sera acquise et fera l'objet d'un suivi dans le dossier des pilotes relativement aux discussions avec les pilotes des districts et les décisions concernant les employés qui progressent dans leur classe.</p> <p>*Des unités portatives de pilotage (UPP) SeaIQ seront déployées dans les zones où elles seront utiles pour la formation et les décisions des pilotes.</p> <p>*Halifax – l'APA a participé avec l'Administration portuaire à une étude appelée iHeave afin de déterminer le dégagement sous la quille dans la partie la moins profonde du port pour différents scénarios météorologiques et navires.</p> <p>*Miramichi – la Carte côtière effectue des sondages annuels dans la rivière afin de déterminer le tirant d'eau admissible dans la région.</p>

<p>Charges d'exploitation dépassant le montant prévu lors de la détermination des tarifs (autonomie financière)</p>	<p>Les tarifs risquent de ne pas couvrir les charges d'exploitation du fait que :</p> <p>a) les charges d'exploitation dépassent le montant prévu quand les tarifs sont déterminés</p> <p>b) les modifications tarifaires sont retardées par le processus réglementaire.</p>	<p>*La structure tarifaire ajustée va augmenter les frais de base et minimums afin de refléter plus directement les coûts engagés.</p> <p>*Des états mensuels et trimestriels comportant des comparaisons avec les prévisions sont présentés au Conseil. Le passage aux IFRS a permis de composer avec une partie de ce risque. Les méthodes d'amortissement en vertu des IFRS, qui incluent la comptabilisation distincte des composantes, permettent d'atténuer les coûts de réparation des gros bateaux-pilotes étant donné que les grandes composantes comme les moteurs sont amorties sur une période plus courte, mais leur remplacement est aussi capitalisé. Cela devrait réduire la possibilité de hausses imprévues pendant certaines années.</p> <p>*La suppression des coûts du carburant dans les frais de base inclus dans le tarif protège davantage l'Administration contre les hausses imprévues des prix du carburant.</p> <p>*De nombreuses consultations ont été menées avec l'industrie pour réduire la probabilité des objections soulevées une fois que les tarifs proposés sont publiés.</p> <p>*Les frais de déplacement locaux ont été appliqués aux factures pour recouvrer les coûts directement là où ils sont engagés.</p> <p>*Des ajustements tarifaires pluriannuels seront proposés afin de réduire le manque à gagner imputable aux retards réglementaires.</p> <p>*L'Administration cible des actifs courants nets correspondant au double des passifs courants, ce qui la protégera contre l'incidence des charges inconnues.</p> <p>*L'APA cible des rendements supérieurs qui assureront aussi une protection contre les dépenses supplémentaires.</p>
--	--	--

L'Administration a élaboré des stratégies d'atténuation similaires pour les 25 risques ayant été identifiés.

1.9 Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP)

Lorsqu'on examine la possibilité de désigner une zone de pilotage obligatoire, on s'attend à ce que cette désignation ne soit pas imposée sans discernement. Ce doit être le fruit d'une recherche et d'une évaluation appropriées de tous les faits et d'une consultation réelle menée auprès des intéressés. On doit clairement expliquer que le pilotage obligatoire est nécessaire pour accroître la sécurité et protéger l'environnement marin. Une approche basée sur la gestion des risques, conforme à la norme CAN/CSA-Q859 de l'Association canadienne de normalisation, a été mise au point.

L'APA a mis au point une approche à deux niveaux pour le processus selon la MGRP. Une première analyse générale (appelée un examen de phase I) d'une vaste région géographique est effectuée afin de déterminer si les ports de la région ont besoin d'un examen complet selon la MGRP. Une fois l'examen de phase I effectué, une évaluation est menée afin de déterminer si les ports nécessitent un examen complet selon la MGRP et une liste prioritaire des ports ayant besoin d'un examen complet est établie.

Entre 2010 et 2015, l'APA a procédé à une analyse préliminaire (phase 1) de 22 ports ou zones, à savoir 18 ports de pilotage non obligatoire et quatre ports de pilotage obligatoire. Le premier examen de la phase 1 a été effectué dans les ports de la Nouvelle-Écosse, puis ceux du Nouveau-Brunswick et finalement de Terre-Neuve. Quatre ports de la Nouvelle-Écosse ont été désignés pour un examen complémentaire en 2010, peu après que l'examen du trafic commercial dans deux de ces ports a cessé ou diminué précipitamment. Des examens subséquents de la phase 1 menés dans les autres provinces ont identifié des ports présentant des facteurs de risque plus grands qui ont eu la priorité sur les deux ports restants en N.-É. L'APA a procédé à un autre examen des ports de la N.-É. en 2016 et elle envisage d'instaurer des études complètes selon la MGRP dans ces deux ports.

L'approche selon la MGRP fournit un processus interactif consistant en une série d'étapes faciles à suivre qui, lorsqu'elles sont effectuées dans l'ordre, constituent un processus décisionnel uniforme, transparent et bien documenté. Les stratégies de contrôle ou de réduction des risques sont évaluées en fonction des besoins, des enjeux et des préoccupations de tous les intéressés en cause. La MGRP insiste sur l'importance d'impliquer les intéressés dès le début et de bien documenter toutes les étapes du processus. Ce processus a été recommandé par le ministre des Transports et l'élaboration du processus a été pilotée par Transports Canada en collaboration avec les administrations de pilotage.

L'APA a mené d'une façon proactive des études selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Elle a effectué ces dernières années 11 analyses complètes selon la MGRP portant sur ce qui suit :

- taille et types des navires assujettis au pilotage obligatoire;
- zone de pilotage obligatoire de la rivière Miramichi pour déterminer si elle devrait le rester;
- approches de Voisey's Bay afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- rivière Ste-Croix et port de Bayside afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port de Belledune afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port d'Argentia afin de déterminer si la zone de pilotage obligatoire devrait s'étendre à certains mouillages dans la baie Placentia;
- baie de la Conception à Terre-Neuve afin de déterminer si le pilotage devrait être obligatoire dans certaines zones à l'intérieur de la baie;
- port de Long Pond dans la baie de la Conception afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- zone de Loon Bay sur la côte nord de Terre-Neuve afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port de Goose Bay au Labrador afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- déterminer s'il serait prudent d'installer un poste d'embarquement intérieur pour les pilotes à proximité de l'île Buffet, dans la baie Placentia (T.-N.-L.), pour les navires lestés.

Il avait été initialement recommandé que la rivière St. Croix et le port de Bayside, Voisey's Bay et le port de Belledune deviennent des zones de pilotage obligatoire. Voisey's Bay l'est à présent; la rivière St. Croix et le port de Bayside ont fait l'objet d'un examen plus poussé et la

recommandation a été supprimée, car les conditions dans la région avaient changé; il a été recommandé que le pilotage dans le port de Belledune devienne obligatoire et la région est actuellement assujettie au processus réglementaire.

L'Administration surveille régulièrement les développements relevant de sa juridiction afin de repérer les zones où les circonstances ont changé et nécessitent un examen selon la MGRP.

2. ENJEUX STRATÉGIQUES ET ENVIRONNEMENT

2.1 PRINCIPAUX ENJEUX STRATÉGIQUES

L'activité principale de l'Administration consiste à fournir un service de pilotage sûr et efficace. Les usagers, qui sont en fait les clients de l'Administration, doivent payer pour obtenir ce service.

- (i) Un rendement idéal supposerait la prestation d'un service entièrement sûr, c'est-à-dire sans incidents de transport maritime, sans blessures aux personnes ni dommages aux navires, aux installations portuaires ou à l'environnement. Par le passé, l'Administration a connu peu d'incidents de transport maritime. Il est toutefois admis que, de par les risques inhérents aux activités de pilotage, un accident peut toujours se produire.
- (ii) La situation financière de chaque port est surveillée de près afin d'éviter si possible un interfinancement. Des hausses tarifaires seront proposées pour les zones dont le taux de rendement aura baissé sous des niveaux acceptables ou pour celles qui ne sont plus autosuffisantes. Tous les aspects des opérations d'une zone sont surveillés pour déterminer s'il convient mieux de réduire les coûts d'exploitation avant de prendre en considération des augmentations tarifaires. Pour 2017, l'Administration va cibler un taux de rendement du chiffre d'affaires de 3,5 %, légèrement supérieur à ce qui avait été ciblé pour 2016. La marine marchande au Canada atlantique a dû relever des défis considérables en raison de la concurrence économique mondiale, une situation exacerbée par les défis auxquels le secteur énergétique et d'autres marchés des biens de consommation ont été confrontés.

L'écart entre le pétrole outre-mer vendu au prix du Brent brut et celui de l'Amérique du Nord au prix West Texas Intermediate (WTIP) se répercute sérieusement sur l'exploitation et l'Administration. Le changement qui s'est opéré ces dernières années au profit du pétrole nord-américain a eu pour effet de réduire en moyenne la taille des navires, car les très grands pétroliers ne sont pas autant utilisés pour le transport du brut. Dans certains cas, il arrive aussi que le pétrole brut soit amené en train aux raffineries, ce qui réduit la demande venant de la mer. Cela a eu un grand impact sur les résultats financiers de 2015, mais la différence de prix entre le Brent et le WTI s'est amenuisée. Le pétrole provenant de l'étranger a augmenté en 2016, ce qui a entraîné un retour de navires plus gros qui rapportent davantage à l'Administration.

Les vraquiers et les navires qui transportent des cargaisons sèches ont pâti de la chute des prix des biens de consommation. À Saint John, PotashCorp a annoncé plus tôt cette année qu'elle suspendait indéfiniment sa production de potasse. L'Administration avait anticipé une augmentation de la production à la nouvelle mine de potasse. Une entreprise de

transbordement du charbon dans le détroit de Canso a considérablement ralenti ses activités en raison d'une baisse de la demande mondiale pour ce produit et de la faiblesse des cours du charbon sur les marchés mondiaux. Au début de 2016, Little Narrows Gypsum a annoncé qu'elle n'effectuerait aucune activité maritime cette année compte tenu de la faiblesse de la demande mondiale pour le gypse, ce qui a eu un impact considérable sur la zone de pilotage de Bras d'Or, N.-É.

Le secteur des porte-conteneurs est encore aux prises avec des difficultés en raison de la crise économique en Europe, ce qui entraîne une rationalisation du commerce entre les différentes compagnies de porte-conteneurs. La concurrence est vive et le marché est sensible aux coûts qui, lorsqu'ils augmentent fortement, réduisent les marges déjà minces des exploitants. Étant donné ces problèmes, l'Administration a bien pris soin de ne pas alourdir le fardeau de ses clients en limitant ses hausses tarifaires à ce qui est absolument nécessaire.

Le tableau qui suit reflète le pourcentage annuel moyen d'augmentation des recettes qui devrait découler des hausses tarifaires pour les années indiquées. Tout changement dans les habitudes de navigation se répercutera sur les estimations actuelles pour 2018-2021.

Majorations tarifaires annuelles

Année	2016	2017	2018
Pourcentage moyen d'augmentation des recettes	2,95 %	4,12 %	3,33 %

Étant donné les pertes enregistrées en 2014 et 2015, un supplément de 1,5 % a été instauré pour 36 mois, soit du 11 mars 2016 au 10 mars 2019 et il sera assujéti à un examen annuel. On estime actuellement que ce supplément devrait rapporter 975 000 \$ en recettes additionnelles sur trois ans. Compte tenu du rendement affiché par l'Administration à ce jour, le supplément ne change pas pour l'instant. Les tarifs proposés seront discutés plus en détail en 3.3.

(iii) L'Administration reconnaît que les facteurs suivants sont importants pour maintenir son autonomie financière :

a) *Maintien d'une provision suffisante pour les éléments de passif non provisionnés qui correspondent essentiellement aux indemnités de départ*

Ces éléments de passif s'élevaient à 1 547 000 \$ au 31 décembre 2015. Ce passif va augmenter jusqu'en 2021, après quoi il commencera à diminuer. Cet avantage social, qui n'est plus offert aux employés non syndiqués, a été retiré de deux conventions collectives et supprimé de la troisième convention collective pour les nouveaux employés. À compter de 2017, l'Administration a l'intention de mettre de l'argent de côté chaque année afin de provisionner ce passif futur.

b) *Maintien de la capacité financière voulue pour financer l'acquisition de nouveaux bateaux-pilotes*

En 2007, l'Administration a terminé la construction des deux premiers navires de son programme de remplacement des bateaux-pilotes pour un coût total de 6 725 000 \$. Ces bateaux conçus pour les rudes conditions de la baie Placentia sont déployés dans la région. La construction de deux autres navires a débuté en 2011. Le troisième a été livré à Halifax au milieu de 2012 et le quatrième a été mis en service à Saint John en janvier 2013. Ces deux navires ont coûté au total 5 800 000 \$. Les nouveaux bateaux ont été conçus pour les conditions qui prévalent à Halifax et à Saint John, et ils ont remplacé des modèles plus anciens qui avaient en moyenne plus de 30 ans (voir l'Annexe B pour en savoir davantage sur les bateaux-pilotes). L'Administration est en train de se procurer deux navires usagés de « modèle récent » qui seront intégrés à sa flotte afin de remplacer des bateaux-pilotes plus anciens. À compter de 2017, elle compte faire des économies annuelles en vue de se constituer un fonds pour le remplacement des navires.

c) Maintien d'une réserve pour permettre à l'Administration de demeurer financièrement saine dans les périodes de ralentissement économique

L'Administration s'est fixé comme cible de maintenir un ratio courant de 2:1. Les actifs courants seront maintenus à un niveau qui correspond au double de ses passifs courants. Cela constituera le fonds de réserve qui permettra à l'Administration de rester financièrement saine pendant les ralentissements économiques.

En mettant l'accent sur les aspects ci-dessus, l'Administration estime qu'elle va demeurer financièrement autonome tout en voyant à l'interfinancement des ports. Elle s'engage à imposer des tarifs équitables et raisonnables, de même qu'à prévoir des hausses tarifaires minimales en cas de besoin et des baisses tarifaires dans le cas de ports qui affichent un bénéfice supérieur à ce qui est escompté dans un avenir prévisible.

iv) Évaluation des ressources de l'Administration

L'Administration s'efforce de maintenir des pilotes et des équipages de bateaux-pilotes, des affectateurs et du personnel administratif hautement qualifiés et bien formés. Les pilotes brevetés sont compétents dans leur profession et les équipages ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. Cependant, l'Administration revoit régulièrement les besoins de chaque port et rajuste ses effectifs en conséquence.

Le pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides sur le plan de l'équipement électronique, des systèmes de propulsion et de la conception des navires. Par conséquent, l'Administration revoit et modifie régulièrement ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie. La technologie fournit aussi des outils économiques qui peuvent aider un pilote à accomplir ses tâches d'une façon plus efficace et sécuritaire. L'Administration s'est engagée à procurer la technologie voulue à ses pilotes et employés afin d'accroître leur sécurité personnelle et l'efficacité de l'exploitation.

L'Administration a un certain nombre de navires vieillissants qui jouent néanmoins un rôle important dans un certain nombre de ports. Ces navires vont devenir moins fiables à la longue

et être plus compliqués à réparer à mesure que le matériel sera plus difficile à trouver. L'ajout à la flotte de plateformes plus neuves et plus fiables est une priorité principale de l'Administration.

2.2 FORCES ET FAIBLESSES DE L'ADMINISTRATION

Voici les principales forces et faiblesses de l'Administration :

Forces

- ⇒ Équipe compétente et expérimentée
- ⇒ Services de pilotage hautement efficaces et professionnels
- ⇒ Reconnaissance du principe du pilotage obligatoire par la plupart des intervenants de l'industrie
- ⇒ Bons rapports avec les unités de négociation et les syndicats
- ⇒ Consensus au sein de l'organisation sur le besoin de toujours améliorer le service aux clients et de viser l'excellence
- ⇒ Tarifs de pilotage concurrentiels
- ⇒ Structure organisationnelle qui convient bien au mandat de l'Administration
- ⇒ Le renouvellement de l'équipement et l'investissement en immobilisations au cours des dernières années sont des facteurs positifs qui stimulent la productivité. Ces investissements comprennent la construction de nouveaux bateaux-pilotes pour la baie Placentia, Saint John et Halifax.
- ⇒ Le recours à une nouvelle technologie informatique, ce qui comprend notamment les initiatives suivantes :
 - mise en œuvre d'un Système d'identification automatique au centre des affectations en 2008;
 - nouveau site Web pour le grand public, les clients et les employés en 2009;
 - site Web exclusif au Conseil en 2010 pour permettre de transmettre plus facilement des rapports complexes aux administrateurs;
 - nouveau logiciel financier en 2011, qui procure une flexibilité et des capacités accrues;
 - nouveau programme de numérisation en 2011 destiné à réduire les copies papier des dossiers;
 - conception et mise en œuvre, en 2012-2013, de formulaires électroniques grâce à des appareils mobiles;
 - nouvelles tablettes utilisées comme aides au pilotage à bord des bateaux en 2014-2018.

- ⇒ Le système d'affectation et de facturation sur mesure de l'Administration fournit de l'information en temps réel aux affectataires, aux pilotes, aux clients et à l'équipe de gestion. L'Administration est passée à une nouvelle version de ce logiciel en 2008, ce qui a permis d'améliorer la productivité.
- ⇒ Les pilotes sont hautement qualifiés, ce qui se reflète dans les affectations à 99,95 % sans incident enregistrées au cours des cinq dernières années (2011-2015 inclusivement). Le taux d'affectations sans incidents a également été de 99,95 % en 2015 et il n'y a eu que quatre incidents mineurs sur les 8 348 affectations de pilotage. L'Administration a instauré un programme de formation complet pour tous les pilotes, et elle soutient énergiquement l'éducation permanente en fournissant une formation d'appoint aux pilotes d'expérience et une formation sur les nouvelles technologies à mesure qu'elles sont disponibles.
- ⇒ L'Administration a élaboré un plan de reprise après sinistre qui permet de maintenir les services en cas d'urgence. Le plan est actualisé et testé chaque année. Il a été mis en œuvre avec succès à l'automne 2003 lorsque le siège social a dû être évacué durant l'état d'urgence décrété lorsque l'ouragan Juan a frappé Halifax. Le plan a aussi contribué au maintien des services en février 2004 quand une tempête de neige sans précédent s'est abattue sur Halifax, paralysant la ville pendant plusieurs jours.
- ⇒ L'Administration a mis sur pied un plan de gestion des incidents destiné à être déployé en cas d'incident maritime dans la zone où elle mène ses opérations.
- ⇒ L'Administration est formée de trois grands districts qui comprennent chacun trois zones de pilotage obligatoire. Le fait d'utiliser les mêmes pilotes certifiés pour tous les ports permet de gagner en efficacité et de partager les salaires des pilotes, donc d'assurer la viabilité de chacun des ports. Si chaque port était exploité d'une façon autonome, le nombre de pilotes requis et les tarifs seraient plus élevés pour chaque port.

Faiblesses

- ⇒ Les recettes sont sujettes à des changements dans les conditions économiques locales et mondiales. L'Administration a ajusté les structures tarifaires afin de réduire l'exposition à ces changements.
- ⇒ Les dépenses sont tributaires de la fluctuation des prix des produits de base, comme le carburant. L'Administration a pallié cette faiblesse en révisant les règles tarifaires de façon à inclure une surcharge pour le carburant qui reflète les prix du marché.
- ⇒ Certains grands ports dépendent essentiellement d'une seule industrie, ce qui rend l'APA tributaire des situations locales imprévues au sein de l'industrie en question. L'Administration vise pour ces ports un rendement supérieur afin de compenser le risque d'une interruption de trafic.
- ⇒ Les objections possibles aux propositions de règlements sur les tarifs pourraient considérablement retarder l'obtention des recettes nécessaires. L'Administration pallie cette

faiblesse en consultant régulièrement les intéressés. Ces consultations permettent de maintenir une communication ouverte qui réduit les possibilités d'objection.

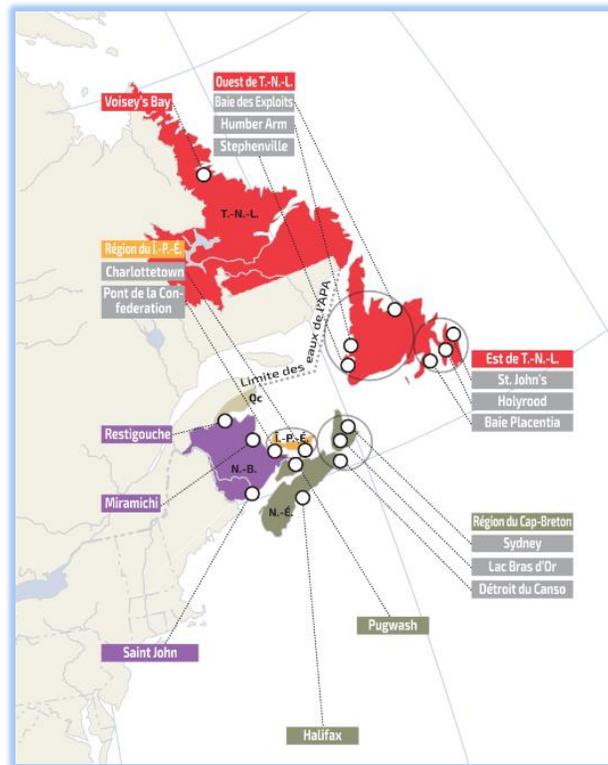
- ⇒ Le processus administratif pour la mise en œuvre des règlements, notamment ceux qui portent sur les tarifs, est lent. La direction de l'Administration collabore le plus étroitement possible avec le personnel chargé de la réglementation à Transports Canada et dans les organismes centraux afin de rendre le processus aussi efficace que possible. Des propositions tarifaires pluriannuelles permettront d'atténuer l'impact de la réglementation tarifaire tardive.
- ⇒ Étant donné la formation spécialisée que doit avoir un pilote, l'Administration peut ne pas être en mesure de réagir rapidement advenant une augmentation ou une diminution marquée du trafic ou une perte imprévue de main-d'œuvre pour cause de maladie ou de blessure. L'Administration essaie de remédier à cette situation dans certains ports en ayant plusieurs districts où les pilotes sont qualifiés pour plus d'un port.
- ⇒ L'application simultanée des tarifs et des contrats de pilotage est difficile à réaliser et à maintenir en raison du processus à suivre pour la mise en œuvre des tarifs. Une tentative est faite pour que la durée des contrats et des ententes coïncide avec celle des tarifs en vigueur qui sont censés les couvrir.
- ⇒ Il est difficile de prévoir le volume de trafic maritime. L'Administration consulte régulièrement l'industrie tout en tenant compte des facteurs économiques généraux afin de faire des prévisions aussi exactes que possible. Les affectations réelles des cinq dernières années ont correspondu à 98,4 % des prévisions globales.
- ⇒ Le processus d'examen selon la MGRP coûte cher et rien ne garantit ni ne laisse supposer que la zone ou le port en cause récupérera les coûts. Afin de tenter de contrôler la totalité des coûts de surveillance des ports tout en faisant preuve de la diligence requise, l'Administration a mené un examen préliminaire pour chaque province afin de déterminer les ports pour lesquels la MGRP complète est nécessaire. Cet examen limite l'exposition de l'APA à la totalité des coûts des projets menés selon la MGRP en fournissant ce filtrage préliminaire.

2.3 ANALYSE DU CONTEXTE COMMERCIAL EXTÉRIEUR

RECETTES ET TRAFIC DES NAVIRES

L'Administration assure un service de pilotage dans les 17 ports de pilotage obligatoire indiqués sur la carte ci-dessous. Le service de pilotage est assuré sur demande dans de nombreux ports où le pilotage n'est pas obligatoire. L'Administration a des pilotes brevetés pour 17 ports où le pilotage est non obligatoire et a effectué des affectations dans la plupart de ces zones en 2015.

Zones de pilotage obligatoires de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

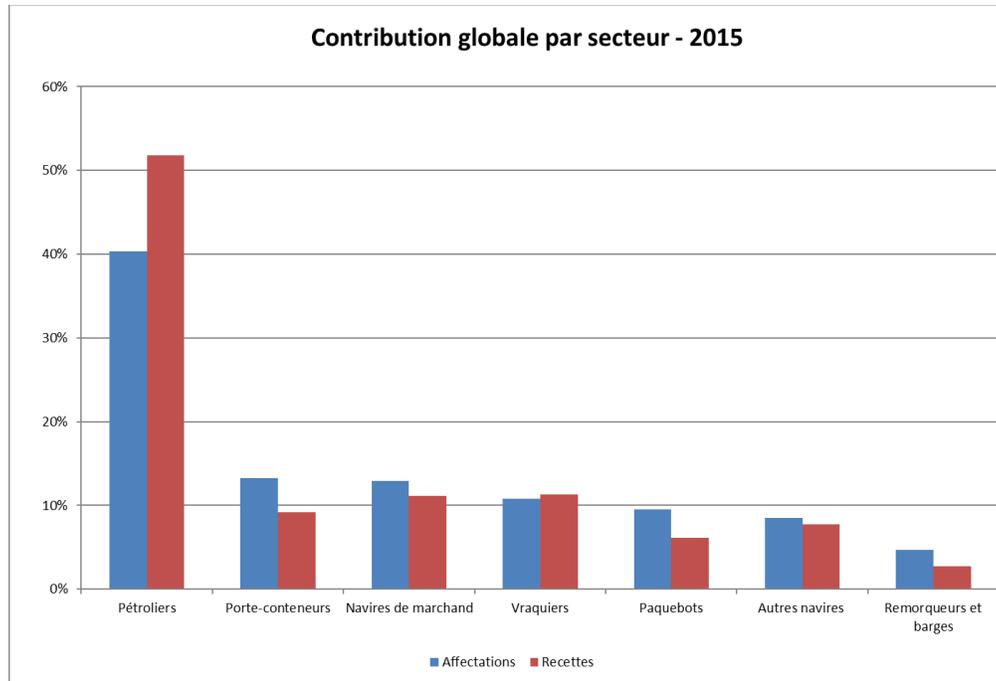


Il devrait y avoir en 2017 un total de 8 119 affectations, en hausse par rapport aux 8 040 affectations projetées pour 2016. L'activité dans les ports desservis par l'APA peut varier énormément en raison de facteurs indépendants de sa volonté. Deux problèmes majeurs se profilent à l'horizon : l'élargissement du canal de Panama, qui va modifier le trafic; et les règlements de l'Organisation maritime internationale sur la pollution atmosphérique des navires à proximité du rivage. L'agrandissement du canal de Panama risque d'avoir d'importantes répercussions sur le trafic des porte-conteneurs tandis que celui de la pollution atmosphérique peut se ressentir sur celui des navires de croisière.

Parmi les 17 zones de pilotage obligatoire, quatre ports importants représentent environ 75 % des affectations de l'APA et environ 81 % de ses recettes. Ces ports sont la baie Placentia (T.-N.-L.), Halifax (N.-É.), le détroit de Canso (N.-É.) et Saint John (N.-B.). La plus grande partie des activités de pilotage dans la région de l'Atlantique est tributaire de l'industrie pétrolière, les pétroliers contribuant le plus aux recettes à Saint John, dans le détroit de Canso et dans la baie Placentia. Si les pétroliers sont également importants dans le port d'Halifax, ce sont les porte-conteneurs qui participent surtout aux résultats, leur trafic représentant plus de 80 % de celui des porte-conteneurs de l'Administration.

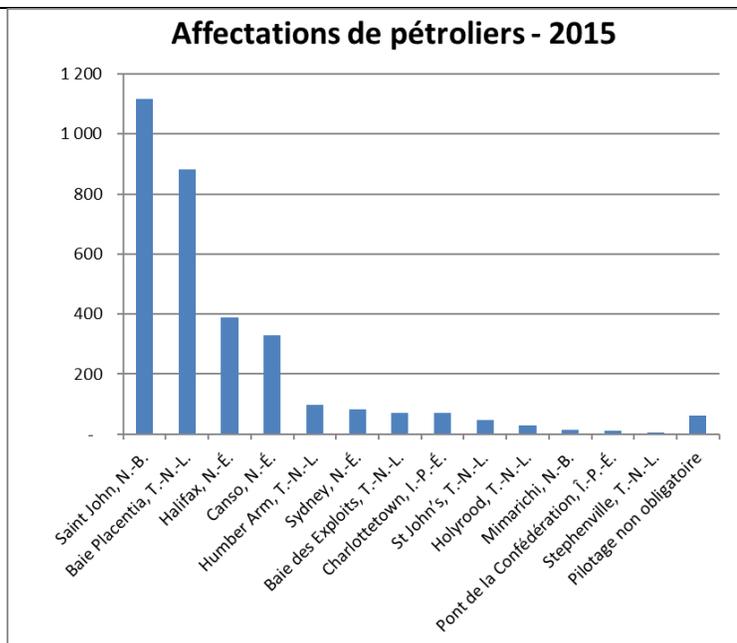
Les navires battant pavillon étranger représentent l'essentiel des activités de l'Administration. Cette réalité s'est accentuée après l'exemption accordée en 2006 aux navires ravitailleurs en mer, qui sont canadiens pour la plupart. La tendance actuelle veut que les navires étrangers représentent environ 78 % des affectations et environ 79 % des recettes.

Selon les tendances actuelles, l'industrie pétrolière et gazière compte pour environ 39 % des affectations de l'Administration et fournit 49 % de toutes les recettes. Le tableau suivant montre la contribution globale des différents secteurs.

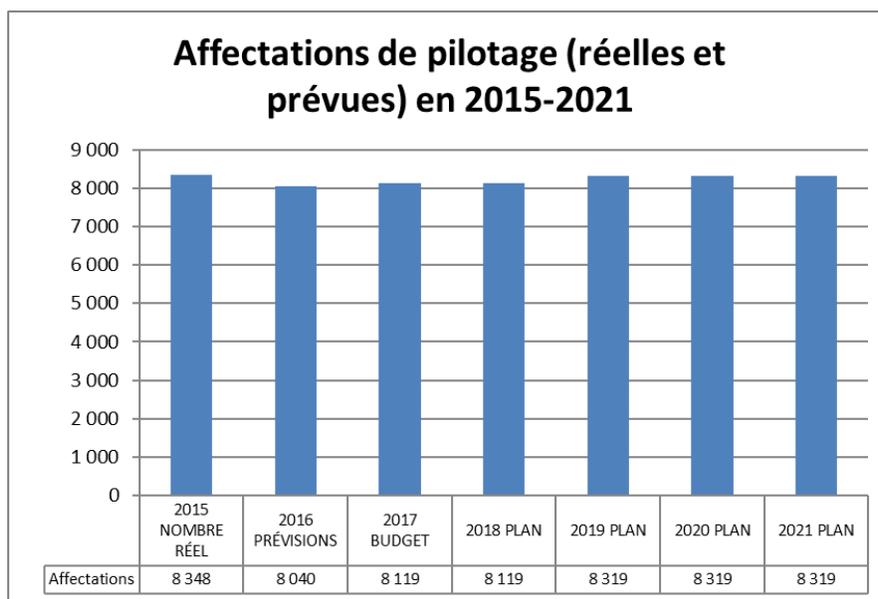


L'Administration a offert des services de pilotage pour des pétroliers dans 13 des 17 zones de pilotage obligatoire. Les affectations dans les zones où le pilotage n'est pas obligatoire sont habituellement menées conjointement à une affectation obligatoire.

Zone	Affectations de pétroliers
Saint John, N.-B.	1 116
Baie Placentia, T.-N.-L.	882
Halifax, N.-É.	390
Canso, N.-É.	330
Humber Arm, T.-N.-L.	97
Sydney, N.-É.	84
Baie des Exploits, T.-N.-L.	70
Charlottetown, I.-P.-É.	70
St John's, T.-N.-L.	48
Holyrood, T.-N.-L.	28
Mimarichi, N.-B.	13
Pont de la Confédération, Î. P.-É.	11
Stephenville, T.-N.-L.	4
Pilotage non obligatoire	62
Total	3 205



Le tableau ci-dessous montre les affectations annuelles en 2015, les projections pour 2016 et les projections du plan 2017-2021. Même si l'Administration a enregistré dernièrement une baisse du trafic, ce plan s'attend à ce que le niveau d'activité se maintienne à long terme. L'industrie envisage des projets qui pourraient contribuer à augmenter l'activité pendant la période de planification, mais l'Administration attend de voir quelle pourrait être la croissance.



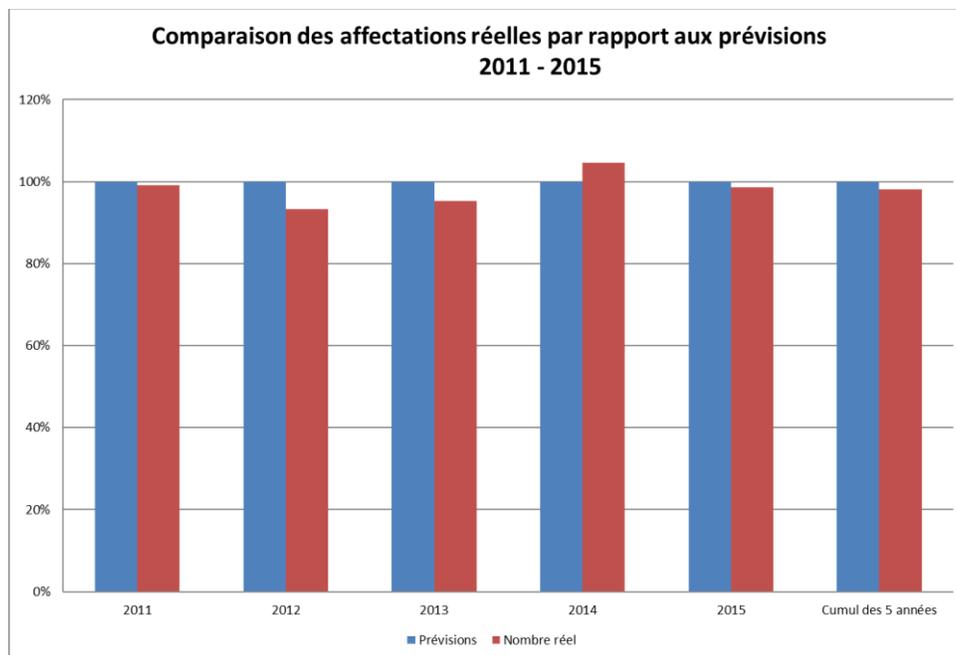
UTILISATION DES CERTIFICATS DE PILOTAGE

Conformément à la *Loi sur le pilotage*, l'Administration délivre des certificats de pilotage aux capitaines qualifiés qui ont passé avec succès un examen de certification, ce qui leur permet de piloter leurs propres navires. En 2014, quelque 35 capitaines certifiés ont effectué 1 063 affectations; en 2015, ils étaient 45 capitaines certifiés à avoir accompli 1 465 affectations. L'Administration ne tire aucun revenu de ces affectations, et l'augmentation des affectations effectuées par des pilotes certifiés contribue à réduire les affectations de pilotage de l'APA.

PRÉVISION DES AFFECTATIONS ANNUELLES

L'équipe de gestion de l'Administration se livre à un exercice de prévision annuel qui vise à améliorer l'exactitude des états financiers et de la planification des activités. Ces prévisions sont préparées au moyen de recherches effectuées par l'équipe de gestion et après avoir consulté l'industrie, les administrations portuaires, les agences maritimes et d'autres représentants commerciaux. Dans bien des cas, l'Administration peut être au courant que des activités de transport maritime sont sur le point de commencer ou de prendre fin, mais le moment exact n'est pas nécessairement connu. Dans le cadre de prévisions pour une année civile, il est impossible de savoir quelle proportion de cette activité se produira durant la période de 12 mois; ainsi, l'Administration doit examiner les activités à plus long terme et prévoir les ressources nécessaires pour répondre à la demande. Durant les cinq années complètes précédant la soumission du présent plan, les prévisions de l'Administration ont été exactes à 98,4 % par rapport au nombre réel (le

nombre prévu était de 43 179 tandis que le nombre réel a été de 42 502). Le tableau ci-dessous montre les résultats pour chaque année, exprimés en pourcentages, la dernière colonne illustrant les résultats cumulatifs. Les prévisions indiquées dans la colonne bleue correspondent à 100 % chaque année. Les résultats réels figurent dans la colonne rouge.



2.4 EXAMEN SPÉCIAL EN 2016

Le Bureau du vérificateur général du Canada a présenté le 1^{er} septembre 2016 au Conseil de l'Administration son rapport d'audit indépendant sur certains systèmes et pratiques qui étaient en place entre le 1^{er} octobre 2015 et le 31 mars 2016. Les recommandations tirées du rapport, suivies de la réponse de l'Administration et d'une mise à jour sur la mise en œuvre de chaque recommandation, sont énoncées ci-dessous.

Pratiques de gestion de l'entreprise

Recommandation n° 1 : Le Conseil devrait s'assurer que ses membres se conforment à toutes les dispositions du code de la Société régissant les conflits d'intérêts, notamment l'obligation de divulguer par écrit au président tous les intérêts d'affaires et commerciaux lorsque de tels intérêts peuvent être considérés comme étant en conflit réel ou potentiel avec les fonctions d'administrateurs, de sorte que des mesures d'atténuation appropriées puissent être mises en place.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Depuis la période visée par l'examen, les administrateurs et la direction ont divulgué par écrit au président tous les intérêts d'affaires et commerciaux pouvant être considérés comme étant en conflit direct réel, potentiel ou perçu, tel que requis par le code de la Société régissant les conflits d'intérêts. Le président mettra en place, au besoin, des mesures d'atténuation appropriées, basées sur les sujets ou les enjeux à l'étude.

Recommandation n° 2 : La Société devrait examiner périodiquement sa mission, sa vision et ses objectifs stratégiques. Elle devrait s'assurer que ses objectifs stratégiques sont faciles à mesurer et charger des gestionnaires spécifiques de les atteindre. La Société devrait également fixer des résultats attendus pour les objectifs stratégiques et les relier aux objectifs de rendement de la direction.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Au moment de l'audit, l'Administration avait planifié une rencontre stratégique avec un facilitateur pour mettre à jour ces points. La rencontre a eu lieu en juin 2016, et la mission, la vision et les objectifs stratégiques ont été mis à jour et sont inclus dans ce plan. Ces points seront examinés une fois par année. Les objectifs stratégiques actualisés de la Société sont faciles à mesurer et des gestionnaires spécifiques ont été chargés de les atteindre.

Recommandation n° 3 : La Société devrait s'assurer que ses processus d'établissement des tarifs tiennent compte de son obligation, prévue par la loi, d'être financièrement autosuffisante.

La Société était d'accord avec cette recommandation. L'Administration a affiché trois pertes d'exploitation pour trois des quatre derniers exercices. Elle a réussi à instaurer un supplément pour recouvrer les trois quarts de la perte cumulative sur une période de trois ans, en convenant avec l'industrie d'examiner sa réussite chaque année et d'évaluer ses besoins permanents. Lors des séances de planification stratégique que l'Administration a tenues en juin 2016, des critères ont été fixés pour mesurer son autonomie financière basée sur des cibles annuelles afin de financer le remplacement des immobilisations et les primes de départs futurs, tout en laissant la possibilité de ralentissements économiques. Ce plan directeur reflète les tarifs qui ont été fixés à un niveau visant à atteindre les critères ciblés pour faire des économies en 2017 en atteignant le niveau inférieur du bénéfice ciblé par le Conseil en 2017 (3,5 %) et en augmentant le bénéfice d'ici 2019, alors que le niveau supérieur du bénéfice ciblé par le Conseil (5 %) devrait être atteint. Actuellement, on s'attend à ce que l'Administration dégage le bénéfice prévu pour 2016.

Recommandation n° 4 : La Société devrait surveiller régulièrement l'application de ses mesures d'atténuation et en rendre officiellement compte au Conseil.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Les activités visant à atténuer les risques ont été présentées au Conseil d'une façon ponctuelle; mais depuis la période visée par l'examen, un comité du Conseil a été chargé de superviser les mesures d'atténuation des risques. La première réunion de ce comité devrait avoir lieu au quatrième trimestre 2016.

Gestion des services de pilotage

Recommandation n° 5 : La Société devrait mettre en place une gestion de l'information qui lui permette de démontrer plus facilement la santé et la compétence de ses pilotes et des équipages de ses bateaux-pilotes.

La Société était d'accord avec cette recommandation. En réponse à cette recommandation, la Société s'est engagée à développer une structure de gestion de l'information plus robuste d'ici la fin de 2016. En août 2016, l'Administration a déployé un système de gestion de l'information

maritime qui servira à entreposer les dossiers associés à la santé et aux compétences de ses pilotes et des équipages de ses bateaux-pilotes. Ce système sera entièrement alimenté et les processus connexes seront mis en place d'ici la fin de 2016. Outre ces démarches initiales, un projet d'audit interne doit avoir lieu en 2016 pour évaluer la structure et le statut actuels de la gestion globale des documents de l'Administration, et pour recommander d'autres améliorations. Ces recommandations seront mises en œuvre en 2017.

Recommandation n° 6 : La Société devrait s'assurer que des contrats documentés avec les pilotes-entrepreneurs sont en place afin de spécifier les conditions de la prestation des services de pilotage.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Elle va officialiser les ententes de service avec ses pilotes entrepreneurs d'ici le premier trimestre 2017.

Recommandation n° 7 : La Société devrait officialiser ses pratiques exemplaires consistant à exiger un consensus parmi ses comités d'anciens pilotes avant de remettre les brevets des pilotes stagiaires. Elle devrait tenir des documents sur ce consensus, ainsi que la lettre de recommandation finale émise par le président du comité.

La Société était d'accord avec cette recommandation. L'obligation d'obtenir le consensus des comités d'anciens pilotes sera officialisée. Dès à présent, la Société va aussi tenir des documents sur ce processus, ainsi que la lettre de recommandation du président du comité.

Recommandation n° 8 : La Société devrait s'assurer qu'elle met entièrement en œuvre et applique d'une façon uniforme un processus de gestion du rendement pour tous les pilotes et équipages de ses bateaux-pilotes. Elle devrait également confier à quelqu'un la responsabilité d'examiner les renseignements sur la gestion du rendement dans le but d'assurer une supervision et un suivi appropriés des mesures adoptées.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Depuis la période d'examen, le premier cycle d'évaluation du rendement de chaque pilote breveté a été mené à bien. Il y a des défis opérationnels et logistiques qui affectent la planification et l'échéancier de ces examens. Un deuxième cycle d'évaluations du rendement a été entrepris, tous les pilotes brevetés devant être évalués d'ici la fin de 2018. Comme il s'agira du deuxième cycle, les leçons tirées du cycle initial seront mises en œuvre.

Depuis la période d'examen, une clause visant à faciliter les évaluations du rendement des capitaines de vedette salariés a été négociée dans la dernière convention collective. Une clause similaire a été incluse dans la convention collective des matelots de pont en 2015. Le processus d'évaluation du rendement des équipages des bateaux-pilotes salariés a été approuvé et tous les employés seront évalués d'ici la fin du premier trimestre 2017 et chaque année par la suite.

Recommandation n° 9 : La Société devrait mettre en œuvre un examen cyclique pour reconsidérer la désignation de chaque zone de pilotage obligatoire dont elle est responsable au moins une fois tous les cinq ans. L'examen périodique devrait aussi porter sur la reconsidération de la taille et des types de navires assujettis au pilotage obligatoire. La Société devrait également s'assurer que

les analyses de risque préliminaires recommandées pour les zones de pilotage non obligatoire sont mises en application promptement.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Un examen a été mené en juillet 2016 par la direction et le Conseil. Cet examen a consisté à voir les changements de volume de trafic et de types de navires dans chaque zone de pilotage obligatoire. Le Conseil a évalué chaque zone afin de déterminer si un examen supplémentaire était nécessaire à ce moment-là et le Comité des risques a été chargé de donner suite aux recommandations. Le Conseil mènera ce processus une fois par année dans le cadre des séances de planification stratégique.

Depuis l'analyse des risques préliminaire menée dans les ports de pilotage non obligatoire en Nouvelle-Écosse, la Société a effectué d'autres analyses similaires pour le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador. Ces examens ayant commencé en 2010, la Société a procédé à l'examen préliminaire de 22 ports—18 zones de pilotage non obligatoire et quatre zones de pilotage obligatoire. Les conclusions des analyses de risque préliminaires ont été pondérées par le Conseil et la priorité a été accordée aux examens selon la MGRP, car les ressources pour les mener sont limitées. L'analyse de risques préliminaire pour la Nouvelle-Écosse a été mise à jour pour tenir compte des changements dans les facteurs de risque et la décision d'aller de l'avant avec les examens complets selon la MGRP sera prise en 2016.

Recommandation n° 10 : La Société devrait procéder à des inspections annuelles de tous les bateaux-pilotes qu'elle possède et exploite à contrat.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Depuis la période d'examen, la direction a préparé un calendrier d'inspection annuelle de ses bateaux-pilotes; toutes les inspections seront effectuées d'ici la fin de 2016 et une fois par année ensuite.

3. OBJECTIFS, STRATÉGIES, MESURES DU RENDEMENT ET RÉSULTATS

3.1. RÉSULTATS ATTENDUS

ENVIRONNEMENT PROPRE ET ÉCONOMIE ROBUSTE

Environnement propre

L'Administration contribue au transport sécuritaire et efficace des marchandises et des personnes pour le compte des Canadiens, tout en protégeant l'environnement. Les avantages économiques des services fournis sont difficiles à mesurer, car ceux dont bénéficient les utilisateurs sont avant tout préventifs. Le pilotage joue un rôle essentiel pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de désastres environnementaux causés par des navires dans les eaux canadiennes. Le travail accompli par l'Administration devrait profiter aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie de la pêche durable, une industrie touristique florissante et les infrastructures locales. L'Administration fait un suivi et rend ensuite compte de tous les incidents de navigation afin de mesurer ces résultats. Il est question de ces indicateurs en 3.3.5.

Nombre d'incidents de navigation – Cible : 100 % des affectations sans incident

Les progrès enregistrés par rapport à cet objectif sont inclus dans les états financiers trimestriels et le rapport annuel. Au cours des cinq dernières années, l'Administration a effectué 42 501 affectations ayant donné lieu au signalement de 22 incidents mineurs. Cela signifie que 99,95 % des affectations se sont déroulées sans incident.

L'Administration répond très occasionnellement à des urgences comme ce fut le deux fois le cas récemment lorsque des pétroliers ont dû être déroutés sur Halifax en raison de bris mécaniques. Un pétrolier, qui transportait 775 000 barils de brut et 3 000 m³ de combustible de soute a perdu son gouvernail à 40 milles nautiques au large de la Nouvelle-Écosse lors d'un coup de vent en décembre 2014. Un autre pétrolier transportant 845 000 barils de brut plus du combustible de soute a eu un bris mécanique en janvier 2016, ce qui a réduit sa vitesse maximale à seulement trois nœuds. Grâce aux données fournies par la bouée météorologique locale, les pilotes de l'APA ont été capables de déterminer les périodes d'exploitation sécuritaires pendant lesquelles les navires pourraient être contrôlés efficacement avec des remorqueurs d'escorte et les navires ont été amenés en sécurité dans le port.

Économie forte

Le pilotage fait en sorte que le passage des navires soit le plus rapide et le plus efficace possible. Les affectateurs compétents coordonnent les services avec les agents maritimes, les capitaines, les bateaux-pilotes et les remorqueurs de façon à s'assurer que des pilotes sont disponibles et que les navires peuvent être déplacés 24 h sur 24, 365 jours par années dans les 17 ports ou zones de pilotage obligatoire. Les équipages des bateaux-pilotes transportent les pilotes rapidement et d'une façon sécuritaire entre les affectations afin de limiter la perte de temps et le gaspillage de ressources. Les connaissances locales et les compétences en navigation des pilotes de l'Administration font en sorte que les navires circulent d'une façon efficace et efficiente dans des ports congestionnés et débordant d'activité.

L'Administration met également ses gestionnaires et ses pilotes à la disposition de l'industrie et des parties prenantes pour des consultations sur des projets maritimes, notamment la conception de terminaux et de quais, la simulation de passages de navires et l'évaluation de nouvelles opérations. Une liste de services de consultation récents est disponible en 3.3.4.

L'Administration fait un suivi et rend ensuite compte du nombre de plaintes ou cas de « non-conformité » soumis par les parties prenantes et du nombre d'affectations où les services de pilotage ont été fournis dans l'heure qui suit celle qui a été demandée. Ces mesures sont discutées plus en détail en 3.3.1.

Nombre d'affectations sans plainte – Cible : 100 %

Les progrès enregistrés par rapport à cet objectif sont inclus dans les états financiers trimestriels et le rapport annuel. En 2015, 99,8 % des affectations n'ont donné lieu à aucune plainte.

Nombre d'affectations où les services de pilotage ont été fournis dans l'heure qui suit celle qui a été demandée – Cible : 100 %

Les résultats du rendement sont inclus dans le rapport annuel. En 2015, 99,50 % des affectations ont été assurées à temps.

3.2. OBJECTIFS

OBJECTIFS GLOBAUX

Les objectifs globaux de l'Administration sont les suivants :

- ⇒ Fournir des services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique;
- ⇒ Maintenir son autonomie financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables;
- ⇒ Fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant les employés et les actifs de l'Administration, tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs;
- ⇒ Jouer un rôle de premier plan dans la navigation maritime en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et d'opérations maritimes;
- ⇒ Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

3.3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

3.3.1 Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique

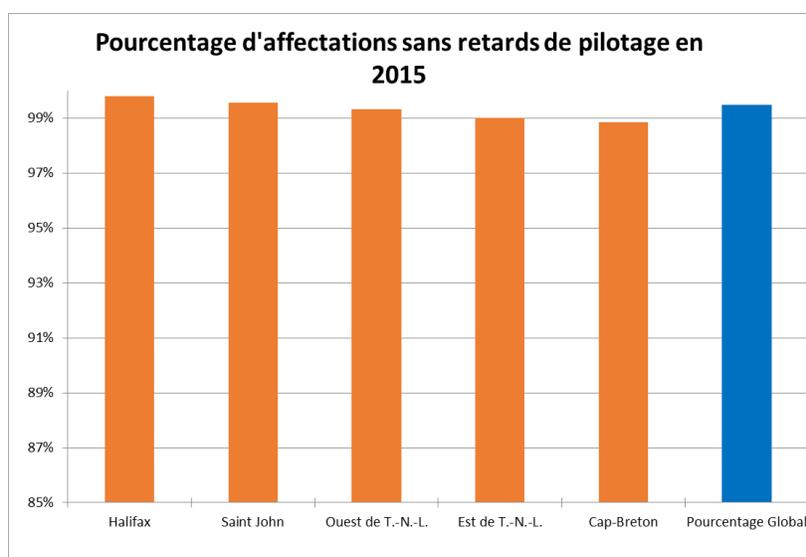
L'Administration détermine les niveaux d'effectifs pour chaque zone de pilotage obligatoire en fonction des exigences des clients et de l'activité prévue dans chaque port. À l'occasion, si l'activité est trop importante, des retards peuvent se produire. Cela coûterait trop cher aux clients du port d'augmenter les effectifs pendant ces rares pics d'activité. L'Administration collabore avec chaque port pour composer continuellement avec ces périodes de pointe.

L'Administration a développé il y a quelques années une méthode structurée pour traiter les plaintes en réponse à l'examen ministériel des questions de pilotage en suspens. Le mécanisme est conçu pour être le plus convivial possible, et le but de l'Administration est de fournir une rétroaction en temps voulu au plaignant. Le motif de plainte le plus courant était un retard d'affectation. Dans certains cas, le retard est imputable à des facteurs indépendants de la volonté

de l'Administration, comme les conditions météorologiques ou des retards imputables à la non-disponibilité des services portuaires tels que les remorqueurs.

L'Administration a reçu 19 plaintes (71 en 2014) sur un total de 8 348 affectations en 2015 (8 472 en 2014). Les 99,8 % d'affectations restantes (99,2 % en 2014) n'ont donné lieu à aucune plainte de la part des clients. Toutes les plaintes sont incluses dans le total ci-dessus, incluant celles concernant des retards qui ne sont pas imputables à l'Administration.

En 2015, l'Administration a fourni un service dans l'heure qui suit celle qui a été demandée dans 99,5 % des affectations, comparativement à 98,6 % en 2014 (à l'exclusion des retards causés par des facteurs indépendants de la volonté de l'Administration). On s'attend à ce que le niveau de service en 2016 soit similaire à celui de 2015. Le graphique qui suit montre les résultats de chaque port ou district.



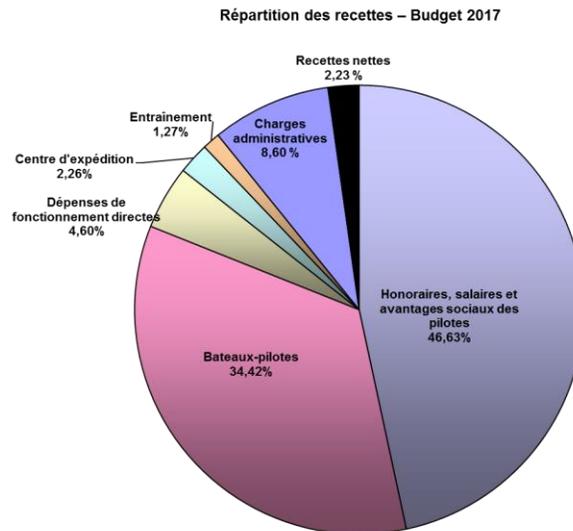
Compte tenu des mesures déjà prises, les niveaux de service se sont considérablement améliorés dans l'est de T.-N.-L. et au Cap-Breton. Chaque port a connu d'autres difficultés liées à la situation géographique, aux conditions météorologiques et à la disponibilité des bateaux-pilotes. L'APA a déterminé qu'elle n'avait pas assez de pilotes dans ces régions pour parer à un manque imprévu d'effectifs, et que ces situations sont de plus en plus fréquentes du fait du vieillissement des effectifs.

Dans l'est de T.-N.-L., l'Administration s'est vraiment efforcée de régler le problème. Des pilotes ont été ajoutés dans la région de façon à en avoir 14 dans le district d'ici 2015. Le contrat de dotation en personnel pour les bateaux-pilotes a fait l'objet d'un appel d'offres et une nouvelle agence fournit à présent le service avec moins d'interruptions.

Pour ce qui est du Cap-Breton, l'Administration a déterminé que le fait d'avoir seulement sept pilotes dans la région n'était pas suffisant étant donné les maladies de longue durée que connaissent les effectifs. Deux apprentis-pilotes ont été ajoutés à la fin de 2014 et un pilote a été embauché en 2016 pour remplacer celui qui a pris sa retraite.

3.3.2 Maintenir une autosuffisance financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs justes et raisonnables.

L'autosuffisance financière ne peut se maintenir qu'en maîtrisant les charges et en conservant une base adéquate de recettes. Le tableau qui suit indique le pourcentage de débours prévu au budget pour chaque grande catégorie pour l'exercice 2017. Cela n'inclut pas les revenus tirés du supplément. On s'attend à une répartition similaire pour les années futures.



Les salaires des pilotes représentent le poste de dépenses le plus important; c'est pourquoi le nombre de pilotes embauchés a un impact considérable sur les finances de l'Administration. Les départs potentiels à la retraite, le trafic futur et la période de formation plus longue sont tous des facteurs dont il faut tenir compte dans la planification de l'embauche d'apprentis pilotes. Les apprentis pilotes engendrent des coûts additionnels au titre des salaires sans avoir la productivité des pilotes plus expérimentés. En revanche, si on n'embauche pas d'apprentis pilotes, l'Administration pourrait manquer de personnel étant donné le niveau des activités dans la région. C'est pourquoi il est important de parvenir à un équilibre.

Une analyse complète de chaque zone de pilotage obligatoire est entreprise tous les ans, l'objectif principal étant d'assurer le service nécessaire à un prix minimum. S'il est possible de réduire les dépenses dans une zone sans qu'il n'y ait d'impact sur la sûreté ou l'efficacité du service, on procède alors de cette manière. Si des augmentations tarifaires s'imposent pour éviter l'interfinancement des ports, l'augmentation minimale nécessaire est alors proposée. Les augmentations ne visent que des zones en particulier plutôt que d'être des augmentations générales. Les changements tarifaires planifiés sont discutés en 3.4 – Changements réglementaires et ajustements tarifaires.

approches grâce à un programme informatique qui fait appel au Système d'identification automatique (SIA). Tous les navires commerciaux doivent disposer d'un SIA et l'APA a aussi installé des émetteurs-récepteurs sur ses bateaux-pilotes.

Coûts afférents aux bateaux-pilotes

L'APA assure ses services de pilotage selon trois modèles d'exploitation.

1. Dans le détroit de Canso et tous les petits ports, un entrepreneur fournit à la fois le bateau et l'équipage.

L'Administration préfère que tous les services de bateaux-pilotes soient facturés au voyage pour éviter les situations où un montant annuel garanti n'a aucun rapport avec le nombre d'affectations ni le revenu généré dans un port donné. Ce principe est respecté sauf dans quelques cas d'exception où l'on veut tenir compte d'une question particulière dans un port donné.

2. Dans deux des grands ports, Halifax et Saint John, l'Administration possède et exploite des bateaux-pilotes et les membres d'équipage sont des employés de l'APA. L'Administration s'efforce d'utiliser ses propres navires de la manière la plus efficiente possible et de contrôler les dépenses là où il y a moyen de le faire. Les équipages sont des employés de l'APA et les coûts qui leur sont associés ne varient pas en fonction de l'activité dans le port.
3. Dans la baie Placentia et à Sydney, l'Administration est propriétaire des bateaux et une entreprise locale fournit l'équipage.

L'Administration demande à l'entrepreneur qu'il utilise efficacement les bateaux de l'APA tout en préservant les actifs.

L'APA préfère avoir des coûts variables dans les ports où un entrepreneur privé fournit des services. Cela est accompli en appliquant un tarif « par voyage » qui fluctuera selon le volume de trafic.

Veillez consulter l'Annexe B pour en savoir davantage sur les bateaux-pilotes de l'APA.

3.3.3. Fournir un service fiable et autonome en protégeant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs.

L'Administration détermine chaque année, en consultation avec l'industrie, le nombre de pilotes nécessaire pour chaque port ou district en fonction de l'activité prévue et des besoins en matière de services et de planification de la relève. Les pilotes sont embauchés, formés et brevetés pour des ports ou des districts spécifiques, et ils doivent tenir à jour leurs compétences pour la zone pour laquelle ils ont été brevetés. Un pilote d'expérience qui a un brevet pour Halifax, N.-É., par exemple ne pourra pas être utilisé à Saint John, N.-B., sans se soumettre à une formation et des

exigences de brevet exhaustives supplémentaires pour ce port. Cette exigence obligeant les pilotes à avoir des brevets valides spécifiques aux ports et une connaissance locale à jour limite l'utilisation des pilotes pour assurer des affectations dans un autre port.

Les équipages et l'entretien des bateaux-pilotes sont basés sur l'obligation d'assurer le transport sécuritaire et efficace des pilotes 24 h sur 24, 365 jours par année. Le centre des affectations fonctionne avec le minimum d'employés exigé pour offrir des services tout au long de la journée. Le nombre de gestionnaires et d'employés administratifs est nécessaire pour s'occuper des activités de l'Administration tout en planifiant la relève.

L'Administration compte 80 employés à temps plein et un à temps partiel, soit 47 pilotes, 18 membres d'équipage de bateaux-pilotes (incluant le personnel d'entretien), six affectateurs et neuf personnes et demie chargées de la gestion et de l'administration. Vous trouverez à la section 6 un résumé du budget et du plan des Ressources humaines.

L'Administration emploie des pilotes très compétents et hautement qualifiés. Elle met l'accent sur le perfectionnement professionnel et consacre des sommes considérables pour offrir la meilleure formation possible. Les pilotes bénéficient du soutien d'équipages et d'affectateurs compétents qui travaillent ensemble afin d'offrir au client le meilleur service possible. L'Administration emploie du personnel de soutien et de gestion professionnel et compétent pour administrer ses opérations.

Les pilotes brevetés et les équipages des bateaux-pilotes ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. L'Administration revoit les besoins de chaque port et rajuste son effectif en conséquence, après avoir consulté les parties intéressées. Le pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides. L'Administration revoit et modifie ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie.

3.3.4. Jouer un rôle de premier dans la navigation maritime en fournissant une expertise en sécurité de la navigation et opérations maritimes.

L'Administration libère ses pilotes pour aider l'industrie et les communautés avec divers projets maritimes. Voici des projets pour lesquels l'Administration a récemment fourni une consultation et une aide :

Terre-Neuve

- Assistance de la North Atlantic Refinery avec un nouveau service d'approvisionnement de pétroliers. Le projet prévoyait initialement une bouée Monobuoy, le dragage au quai pour permettre le mouillage et le ravitaillement des navires, et un navire ravitailleur (décision finale). La raffinerie va maintenant pouvoir attirer les navires qui pénètrent dans la zone de contrôle des émissions et qui ont besoin de diesel à faible teneur en diesel.

- Simulations et évaluations des risques à Long Harbour afin de réduire les besoins de remorquage pour certains navires – impact commercial positif pour Vale (coût moindre et flexibilité accrue)
- Simulation d'un très gros paquebot de croisière pour le port de St. John's, ce qui a donné de l'assurance et permis d'identifier les critères environnementaux pour piloter et accoster le navire – impact économique considérable pour la ville (3 500 passagers).

Nouvelle-Écosse

- Agrandissement du terminal de croisières et configuration du quai à Sydney. Cela va permettre à deux paquebots de croisières d'accoster simultanément, donc d'éliminer le besoin d'avoir un navire ancré pour s'occuper des passagers, ce qui rendra au final le port plus intéressant du point de vue commercial et plus attractif. Le quai servira aussi pour des intérêts commerciaux pendant la basse saison.
- Soutien à Bear Head LNG. Configuration du quai, approche et accostage des navires, manœuvres et planification d'urgence – près de 50 simulations ont été menées à Rhode Island en présence de Transports Canada. Soutien considérable de TermPol.
- Vaste soutien du port d'Halifax pour la réfection du pont MacDonald. Gestion du trafic en direction nord, évaluations des risques, relations avec les parties prenantes et planification des urgences.
- Projet I-Heave pour déterminer la profondeur d'eau sous quille dynamique pour les porte-conteneurs plus gros qui ont fait et continuent de faire escale à Halifax. Cette étude vise aussi à déterminer si un changement de procédures opérationnelles est nécessaire pour les porte-conteneurs de plus de 8 700 TEU. Ces navires sont une composante de la stratégie du port pour maintenir et accroître sa position concurrentielle dans une industrie mondiale qui change vite.

Nouveau-Brunswick

- Simulations de paquebots de croisière plus gros arrivant à Saint John afin de maximiser la période des marées. Cela se traduit par des séjours accrus dans le port, ce qui a un bon impact économique pour la collectivité.
- Soutien de l'aménagement et de la configuration du quai ainsi que du processus d'examen TERMPOL pour les besoins du projet d'Énergie Est.

L'Administration a fait l'essai et aidé à développer des unités portatives de pilotage (UPP) plus économiques, qui seraient avantageuses pour le pilotage spécifique à la région de l'Atlantique. Les UPP sont apportées à bord par le pilote et doivent être configurées avant qu'il ne prenne les commandes du navire. L'UPP est essentiellement un ordinateur qui reçoit de l'information électronique du navire, d'autres navires, du rivage, des transmissions cellulaires et des satellites. Les pilotes s'en servent pour fournir les renseignements spécifiques en temps réel qui sont les plus utiles pour la navigation et la formation.

Installation de bouées météorologiques dans la région de l'Atlantique

L'APA appuie fermement une initiative conjointe visant à installer des bouées météorologiques dans les principales zones de la région de l'Atlantique. Cette initiative conjointe, appelée SmartATLANTIC, est menée par l'Association des pilotes maritimes du Canada, avec le soutien de l'APA, de l'Administration portuaire d'Halifax, de l'Administration portuaire de Saint John, de Canaport LNG et d'Irving Oil Limited. Elle est approuvée par la Fédération maritime du Canada et l'Association des armateurs canadiens. L'Administration ne contribue pas financièrement au coût d'immobilisation ou au lancement de ces bouées, mais elle en partage les coûts opérationnels annuels une fois qu'elles ont été déployées. L'APA considère que c'est une façon de contribuer à son mandat, qui consiste à fournir, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace dans les ports où le trafic est plus élevé (*Loi sur le pilotage*, article 18). Les renseignements et les prévisions météorologiques actuellement fournis par ces bouées donnent une marge de sécurité et permettent des opérations plus efficaces. Les clients obtiennent des prévisions qui leur permettent de déterminer s'ils devraient prendre des dispositions pour amener un navire dans un port et les pilotes sont capables de juger les marges de sécurité d'une façon plus exacte.

Fin 2013, une bouée météorologique a été installée au large de Herring Cove, dans le port d'Halifax, et elle est devenue opérationnelle au début de 2014. Ce projet a pu se faire grâce au soutien financier des gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse; à l'expertise en recherche de l'Université de Dalhousie; aux 60 000 \$ que l'APA et l'Administration portuaire d'Halifax versent chaque année pour les coûts d'exploitation; et aux contributions en nature de la Garde côtière canadienne.

Début 2015, la nouvelle bouée météorologique a été déployée à Saint John, N.-B. Les coûts d'immobilisations de ce projet, ont été pris en charge par Transports Canada (185 000 \$), la province du Nouveau-Brunswick (91 000 \$), l'Administration portuaire de Saint John (91 000 \$), avec une contribution en nature d'AMEX Environnement et infrastructure, de l'Association des pilotes maritimes du Canada et de la Garde côtière canadienne. La bouée a été construite par AXYS Technologies Inc de Sidney, C.-B. Les coûts d'exploitation seront partagés entre l'APA, l'Administration portuaire de Saint John, Canaport LNG et Irving Oil, la part annuelle de l'APA s'élevant à 30 000 \$. Cette bouée procure des avantages considérables à la communauté maritime de Saint John en fournissant des données météorologiques et océanographiques en temps réel pour permettre d'avoir des prévisions en haute définition qui sont mises à la disposition du public par Internet ou téléphone intelligent. En plus des prévisions, le milieu de la recherche bénéficie grandement des données en temps réel, qui comprennent la température atmosphérique, le point de rosée, la pression barométrique, la vitesse des vents, la température de l'eau, la salinité, la vitesse et la direction des courants, ainsi que la hauteur, la direction et la période des vagues.

Pour l'APA, l'installation de cette bouée va accroître la sécurité et permettre d'utiliser plus efficacement les effectifs. On estime que les retards imputables aux conditions météorologiques, avant le déploiement de ces bouées, coûtent à l'industrie maritime d'Halifax environ 2 600 000 \$ par année et plus de 1 000 000 \$ à Saint John. Avec des prévisions plus exactes et plus précises, les intervenants maritimes vont pouvoir mieux planifier les commandes de remorqueurs, de pilotes, d'employés portuaires et de transport terrestre. L'amélioration de la planification grâce aux renseignements fournis par la bouée météorologique va permettre par la même occasion de réduire considérablement les coûts liés aux retards.

Cette initiative est avantageuse pour de nombreux utilisateurs du secteur public comme Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère des Pêches et Océans, Transports Canada, le Service hydrographique du Canada, l'Administration portuaire d'Halifax, l'Administration portuaire de Saint John et l'APA. Elle l'est aussi pour le secteur privé et le grand public puisqu'elle permet d'accroître la marge de sécurité pour l'aquaculture et les pêcheurs, les plaisanciers, les exploitants d'entreprises touristiques, les compagnies de navigation, les exploitants de terminaux portuaires ainsi que les planificateurs de l'utilisation des infrastructures et du sol.

L'APA s'est engagée à prendre en charge les coûts d'exploitation d'une bouée similaire pour le détroit de Canso, N.-É., s'il n'est pas possible de trouver d'autres partenaires pour la région. La contribution maximale de l'Administration serait similaire à celle pour le port de Saint John.

L'APA estime que cette initiative est essentielle pour réduire les risques que courent ses clients ainsi que ses pilotes et les équipages de ses navires, et qu'elle serait un facteur essentiel pour améliorer la sécurité de l'environnement maritime pour tous ceux qui en tirent un moyen de subsistance ou qui ont des intérêts récréatifs dans ces zones. L'Administration remercie Transports Canada de soutenir l'initiative SmartATLANTIC sur les bouées météorologiques.

3.3.5. Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

Une des principales raisons d'être de l'Administration est de protéger l'environnement et les collectivités contre les incidents maritimes. En 2015, il y a eu quatre incidents de navigation signalés qui ont causés des dommages mineurs à l'équipement, sans conséquences environnementales ni blessures. Tous les incidents sont catégorisés ci-dessous :

Type d'incident	2015	2014
Dommages à l'équipement		
Contact avec un quai	3	2
Contact avec de l'équipement portuaire	1	1
Contact avec une écluse	0	1
Contact avec le fond marin	0	1
Nombre total d'incidents ayant occasionné des dommages	4	5
Contamination environnementale	0	0
Personnes blessées	0	0
Total pour l'année	4	5

Il devrait y avoir environ six incidents en 2016, tous de nature mineure.

L'Administration s'est également engagée à assurer ses opérations en observant une gouvernance qui est conforme aux politiques du gouvernement fédéral. En 2016, l'Administration a instauré des politiques afin de s'assurer que celle qui régit les déplacements, l'hébergement et les activités de l'APA était conforme à la politique du Conseil du Trésor. L'Administration a aussi rempli

toutes les exigences en matière de déclaration dans un esprit d'ouverture et de transparence envers le public.

3.4. CHANGEMENTS À LA RÉGLEMENTATION ET AJUSTEMENTS TARIFAIRES

Tarifs

L'Administration va soumettre des ajustements tarifaires pour deux ans, l'un qui deviendra effectif une fois enregistré pour 2017 et l'autre consistant en une série d'augmentations à compter du 1^{er} janvier 2018. Après avoir analysé les projections pour les années à venir et consulté l'industrie, l'Administration a déterminé que 13 des 17 ports de pilotage obligatoire auraient besoin d'ajustements tarifaires en 2017 pour que chacun demeure financièrement autosuffisant et fournisse les niveaux de service exigés par l'industrie, sans interfinancement. Les tarifs pour les affectations dans les ports où le pilotage n'est pas obligatoire sont également ajustés. Les utilisateurs ne sont pas tenus de recourir à un pilote dans ces zones, mais les tarifs doivent être d'un niveau qui incite les pilotes contractuels à être disponibles quand les clients ont besoin d'eux. Voici les ajustements tarifaires ordinaires qui seront apportés :

En vigueur le 1^{er} janvier 2017 ou, si à une date ultérieure, le jour où les tarifs sont enregistrés :

Saint John	8,00 %
Baie des Exploits	6,00 %
Stephenville	6,00 %
Lac Bras d'Or	5,00 %
Halifax	5,00 %
Détroit de Canso	5,00 %
Baie Placentia	4,00 %
St. John's	4,00 %
Holyrood	4,00 %
Sydney	3,00 %

L'Administration va augmenter les frais de base à Humber Arm à 1 000 \$ par affectation et le tarif minimum sera également majoré à 2 200 \$. Les tarifs à Miramichi et pour le pont de la Confédération seront aussi ajustés. Un tarif minimum de 2 000 \$ par affectation sera établi pour Miramichi. Les frais fixes pour le pont de la Confédération seront portés à 100 \$ par affectation. Les ports de pilotage obligatoire où les tarifs ne sont pas ajustés sont les suivants : Pugwash, Restigouche, Voisey's Bay et Charlottetown.

Étant donné que des bateaux-pilotes sont ajoutés dans le port de Sydney, un supplément carburant sera également introduit pour la zone afin de couvrir le coût plus élevé du carburant.

L'Administration prévoit que des ajustements tarifaires seront nécessaires dans 11 des 17 ports de pilotage obligatoire en 2018 afin d'assurer l'autosuffisance financière de chaque port et de fournir les niveaux de service exigés par l'industrie, sans interfinancement.

À compter du 1^{er} janvier 2018 :

Baie des Exploits	6,00 %
Stephenville	6,00 %
Lac Bras d'Or	5,00 %
Détroit de Canso	5,00 %
Saint John	4,00 %
Halifax	3,00 %
Sydney	3,00 %
Baie Placentia	3,00 %
St. John's	3,00 %
Holyrood	3,00 %

L'Administration va augmenter les frais de base à Humber Arm à 1 200 \$ par affectation et le tarif minimum à 2 400 \$.

L'Administration a absorbé les pertes dans la région en 2014 et 2015, ce qui a réduit ses réserves de liquidités. Un supplément pour 36 mois a été instauré pour recouvrer ces pertes et est assujéti à un examen annuel. Les projections financières de 2016 sont quasiment conformes aux prévisions, mais le supplément est encore considéré comme nécessaire, tel que prévu.

L'Administration mène de vastes consultations auprès des intervenants dans le transport maritime local et national. Des comités ont été formés pour chaque grande zone de pilotage et avec la Fédération maritime du Canada.

L'Administration a mis sur pied un comité mixte avec la Fédération des pêcheurs indépendants du Canada. Le comité est composé d'un président du comité de pilotage de la Fédération, d'autres membres de la Fédération et des dirigeants de l'Administration. Il a pour objectif d'offrir une tribune où les utilisateurs peuvent avoir des discussions constructives avec l'Administration sur des questions opérationnelles, financières ou administratives, dans le but d'améliorer le partenariat entre l'Administration et ses usagers. Outre ce comité mixte, l'Administration a mis sur pied des comités de pilotage formés de représentants de l'industrie, d'agents et d'autres intéressés des différents ports. L'Administration tient des réunions avec ces comités portuaires au moins deux fois par année, et elle discute des aspects opérationnels et financiers de chaque port. Ces discussions contribuent grandement aux efforts déployés par l'Administration pour maintenir une autonomie financière en fournissant des renseignements utiles sur les changements prévus dans l'activité de chaque port et en permettant à l'Administration d'apparier ses ressources aux niveaux de service demandés. Les plans d'exploitation et les investissements de capitaux de l'Administration ont été discutés avec ces groupes, tout comme les tarifs proposés pour 2017 et 2018. Les personnes présentes ont convenu que la proposition est honnête et raisonnable, et elles soutiennent les investissements effectués.

3.5 PRINCIPALES MESURES DU RENDEMENT

Principales mesures des objectifs d'entreprise

Afin d'obtenir les résultats visés en contribuant d'une façon positive à avoir un environnement propre et une économie forte, et à atteindre nos objectifs stratégiques en matière de sécurité, d'efficacité et d'autosuffisance financière, nous avons l'intention de mesurer nos progrès à l'aide des indicateurs suivants :

1. Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique
 - a. Nombre d'incidents de navigation – Cible : 100% des affectations sans incident
 - b. Nombre d'affectations sans plainte – Cible : 100 %
 - c. Nombre d'affectations où des pilotes ont été fournis dans l'heure suivant l'heure demandée – Cible : 100 %
2. Maintenir une autosuffisance financière en exerçant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables
 - a. Cibler des frais généraux administratifs qui ne dépassent pas 9 % des recettes.
 - b. Maintenir un fonds d'urgence adéquat – Cible : les actifs nets actuels correspondront au moins à deux fois le passif actuel à la fin de l'année
 - c. Contribuer à faire des économies pour les passifs futurs non provisionnés (départs) – Cible : minimum de 200 000 \$ par année, moins les débours prévus dans l'année, à déposer dans un compte de banque ou d'investissement prévu à cette fin. (Mis à jour chaque année en fonction des projections du fonds)
3. Fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs
 - a. Nombre de jours-heures dans le cas du temps de gestion associé à une blessure professionnelle – Cible : 0
 - b. Temps d'arrêt non prévu des vedettes – Cibles : i) Nombre total de jours d'arrêt occasionnant des retards opérationnels/nombre total de jours = 0 % ii) Nombre total de jours d'arrêt n'occasionnant pas de retards/nombre total de jours = 1 %
 - c. Maintenir au moins un ratio de 1:1 entre le nombre de personnes sur les listes d'admissibilité de chaque port ou district et les avis applicables de départs à la retraite imminents reçus
 - d. Contribuer à faire des économies pour les remplacements de bateaux à venir – Cible : minimum de 200 000 \$ par année à déposer dans un compte de banque ou d'investissement prévu à cette fin
4. Jouer un rôle de premier plan en matière de navigation maritime en fournissant une expertise pour ce qui est sécurité de la navigation et des opérations maritimes
 - a. Donner la formation voulue aux employés – Cible : 100 % de la formation établie selon la matrice et le plan de formation
 - b. Faire les évaluations des pilotes – Cible : évaluer chaque pilote salarié breveté au moins tous les trois ans
5. Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral s'appliquant à l'industrie maritime dans le Canada atlantique
 - a. Rapports sur la pollution des vedettes – Cible : 0 %
 - b. Soumettre tous les rapports à Ottawa ou les afficher sur le site de l'APA au plus tard aux dates demandées – Cible : 100 %

4. RÉMUNÉRATION ET RELATIONS DE TRAVAIL

4.1. DESCRIPTION DES EFFECTIFS

État des ressources humaines 2013-2021

	ACTUAL			OUTLOOK			BUDGET			PLAN		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<u>ADMINISTRATION</u>												
EXECUTIVE OFFICERS	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
MANAGERS	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
SUPPORT	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
	8.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5
<u>OPERATIONS</u>												
PILOTS	42.0	47.0	47.0	47.0	48.0	49.0	48.0	48.0	48.0	48.0	48.0	48.0
PILOT BOAT CREWS	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
DISPATCHERS	6.0	6.0	6.0	5.0	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
	66.0	71.0	71.0	70.0	71.5	72.5	71.5	71.5	71.5	71.5	71.5	71.5
<u>TOTAL EMPLOYEES</u>	74.5	80.5	80.5	79.5	81.0	82.0	81.0	81.0	81.0	81.0	81.0	81.0
ENTREPRENEURIAL PILOTS	10.0	9.0	10.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0
<u>TOTAL HUMAN RESOURCES</u>	84.5	89.5	90.5	90.5	92.0	93.0	92.0	92.0	92.0	92.0	92.0	92.0

ADMINISTRATION

En 2016, les dirigeants comprenaient le chef de la direction et le chef des affaires financières. Par suite de changements organisationnels, le poste de chef de l'exploitation a été remplacé par celui de directeur de l'exploitation afin de réduire les frais d'administration. Le directeur de l'exploitation est essentiel pour l'exploitation à long terme de l'Administration et compte tenu de la planification de la relève, car il ajoute aux connaissances et à l'expérience maritimes au sein de l'entité. Les gestionnaires de l'Administration seront le directeur de l'exploitation, le directeur des finances et le gestionnaire des ressources humaines. Le personnel de soutien inclut les postes d'adjoints de direction et administratifs.

Le chef de la direction est nommé par le conseil et sa rémunération est approuvée par le Bureau du Conseil privé. Les fourchettes salariales pour le chef des affaires financières et deux administrateurs ont été fixées par le Conseil et correspondent à un pourcentage spécifique de la fourchette salariale du chef de la direction.

EXPLOITATION

Les pilotes et les équipages de bateaux-pilotes figurant sous le poste Exploitation font référence aux employés de l'APA.

Pilotes

L'Administration recrute avant tout des capitaines comme pilotes. Cela n'a pas été évident de trouver des candidats appropriés dans des régions ou ports spécifiques. Les règlements ont été modifiés récemment pour permettre aux marins qui n'ont pas été dans un port de s'inscrire à un programme de familiarisation. Cela leur permet d'acquérir des connaissances sur un port et le pilotage avant de passer une entrevue pour un concours d'admissibilité. L'Administration fait concurrence au secteur privé pour cette main-d'œuvre qualifiée, et les salaires et avantages sociaux doivent être comparables. L'Administration insiste sur la conciliation travail-vie personnelle qu'elle peut offrir, les prestations de retraite et le fait qu'un pilote est considéré par beaucoup comme le summum de la carrière d'un marin. Ces facteurs peuvent attirer un certain nombre de marins et compenser un certain écart salarial. La Société se base sur d'autres administrations de pilotage qui ont des pilotes salariés comme référence pour déterminer ses salaires et avantages sociaux.

Dernièrement, l'Administration a dû composer avec un groupe d'employés plus âgés qui approchent de la retraite. L'Administration a enregistré davantage de pertes de temps imputables à des blessures, ce qui a eu un impact négatif sur les niveaux de service dans l'est de T.-N.-L. et au Cap-Breton. En 2013, l'Administration a conclu avec la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) un protocole d'accord qui inclut une mesure pour inciter les pilotes à donner leur avis de départ à la retraite. Cet accord permet à l'Administration de planifier convenablement le nombre de ses pilotes en embauchant d'une façon proactive de nouveaux apprentis. À la suite de cette entente, l'Administration a été informée par plusieurs pilotes de leur intention de partir à la retraite. Des pilotes de remplacement sont ajoutés de façon à avoir deux années de formation avant le départ à la retraite de chaque pilote. Le fait qu'un pilote parte à la retraite sans être remplacé adéquatement peut avoir un impact négatif pour les usagers. Étant donné que l'Administration doit fournir les services exigés par les usagers tout en compensant une main-d'œuvre vieillissante en attendant les départs à la retraite, l'Administration est en train d'augmenter le nombre de ses pilotes de façon à en avoir 48 de classe A à long terme.

Voici la structure des brevets :

Brevet	Tonnage brut	Remarque
Brevet d'apprenti	Formation	À la fin de cette phase, l'apprenti doit obtenir une note de passage à un examen écrit et oral exhaustif portant sur son district.
Brevet de classe C	10 000 TB maximum	
Brevet de classe B	40 000 TB maximum	Classe B limitée
		Classe B illimitée
Brevet de classe A	Plus de 40 000 TB	Classe A limitée
		Classe A illimitée

Un brevet d'apprenti limite strictement le titulaire à des voyages de formation sous la supervision d'un chef pilote de classe A illimitée dans son district. La formation est donnée sur des navires de différents types et tailles. Le titulaire ne peut à aucun moment pendant la phase d'apprentissage effectuer des affectations de pilotage sans supervision.

À mesure que la progression dans le brevet se poursuit, l'apprenti effectue des affectations de pilotage d'une façon indépendante dans les limites du tonnage brut permises. Pendant ce temps-là, il accomplit des voyages de formation avec des chefs pilotes de district dans le cadre d'affectations au-dessus de son niveau de brevet actuel. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que le pilote reçoive un brevet de classe A illimitée, ce qui lui permet d'effectuer toutes les affectations dans son district.

Historiquement, la progression des pilotes prend trois à quatre mois pour la phase d'apprenti puis 24 à 36 mois pour obtenir un brevet de classe A illimitée. Cela est assujéti au nombre minimum de voyages de formation prescrit pour le pilotage dans chaque district et au niveau d'expérience préalable du pilote.

Le tableau qui suit montre l'application générale des cours de formation reliés à la progression des pilotes dans leur niveau de brevet de pilotage.

Cours de formation obligatoires	Endroit	Niveau de brevet de pilotage exigé
SeaIQ pour PPU	Québec	Apprenti
H2S Alive	Zone locale	Apprenti
Cours d'actualisation H2S	Zone locale	Classe C, B ou A selon le cas
Cours de base sur navire modèle	Royaume-Uni	Classe B
Cours avancé de gestion des ressources à la passerelle (BRM-P)	Québec	Classe C ou B
Erreurs de radar	Québec	Classe C ou B
Remorqueur d'escorte	Î.-P.-É.	Classe C, B ou A
Remorqueur Z-Drive	Québec	Classe B ou A
Azipod	Québec	Classe B ou A
Cours avancé sur navire modèle	France	Classe A
Cours d'actualisation avancé sur navire modèle	France	Classe A (sept ans après le cours avancé sur navire modèle)

Cela coûte en moyenne 250 000 \$ pour former un pilote pour un brevet de classe A illimitée les deux à trois premières années. L'Administration a prévu un budget de 315 000 \$ pour les cours de formation en 2017.

Les pilotes sont membres la Guilde de la marine marchande du Canada - Pilotes. La convention collective a expiré au début de 2016 et l'Administration est en train de négocier une nouvelle convention de quatre ans qui va expirer à la fin de 2019.

Équipages des bateaux-pilotes

Les équipages de bateaux-pilotes comprennent trois groupes d'employés considérés comme rattachés à l'exploitation.

Entretien des navires

L'Administration emploie deux personnes qui gèrent et entretiennent ses navires. Il y a un gestionnaire des bateaux-pilotes et un ingénieur. Ces postes permettent d'effectuer davantage d'entretien préventif, ce qui aidera à éviter les réparations en catastrophe.

Capitaines de vedette

L'Administration compte huit capitaines de vedette parmi ses employés, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax. Les capitaines de vedette sont membres de la Guilde de la marine marchande du Canada – Capitaines de vedette. Une convention collective de cinq ans a été négociée en 2016 et restera en vigueur jusqu'à la fin de 2020.

Personnel de pont

Il y a huit matelots de pont qui sont des employés de l'Administration, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax. Le personnel de pont est membre de l'Alliance de la Fonction publique du Canada – Personnel de pont et fait partie du personnel de bureau. Une convention collective de quatre ans a été négociée en 2015. La convention expire le 31 décembre 2018.

Affectateurs

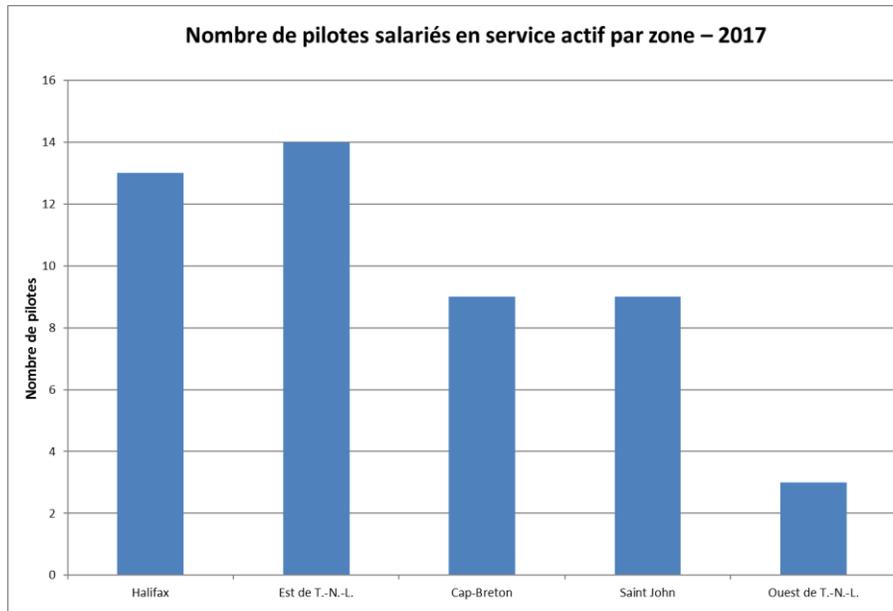
La catégorie des affectateurs inclut le superviseur des affectations, qui encadre le centre des affectations, quatre affectateurs à temps plein et un affectateur à temps partiel. Les affectateurs sont des employés de l'Administration qui travaillent au centre des affectations situé au siège social de l'Administration. Ils sont membres de la Section matelots de pont et personnel de bureau de l'Alliance de la Fonction publique du Canada. Tel qu'indiqué ci-dessus, une nouvelle convention de quatre ans a été négociée en 2015. La convention expire le 31 décembre 2018.

PILOTES ENTREPRENEURS

Les pilotes entrepreneurs (ou à contrat) ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, à titre de revenu, une part du tarif perçu pour chaque affectation. Les pilotes contractuels sont utilisés dans les régions où il y a très peu d'affectations, l'Administration n'effectue aucun investissement dans les actifs et les affectations peuvent fluctuer énormément. Ils ne fournissent pas de services dans les mêmes districts que les pilotes salariés. Un pilote contractuel est payé un pourcentage du tarif pour chaque affectation de pilotage, donc il assume le risque financier. Certains pilotes salariés effectuent du pilotage à contrat dans leurs temps libres dans le cadre d'affectations où le

pilotage n'est pas obligatoire. Comme ces pilotes sont inclus dans le nombre d'employés indiqué plus haut, ils ne figurent pas dans le nombre total de pilotes à leur compte.

Le graphique ci-dessous montre la répartition des pilotes salariés prévue d'ici la fin de 2017.



4.2. PRIMES DE DÉPART VOLONTAIRE

La prime de départ après emploi a été versée à tous les employés dans le cadre de différents contrats de travail et conventions collectives. Depuis 2012, cet avantage n'est plus offert aux employés recrutés par l'Administration, mais elle est encore due aux employés qui n'ont pas choisi de s'en prévaloir immédiatement.

5. ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

5.1. DIRECTIVE SUR LES RETRAITES

L'article 16 de la *Loi sur le pilotage* spécifie que l'Administration est censée être un organisme de la fonction publique pour l'application de l'article 37 de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Les employés de l'Administration participent au régime de pension de retraite de la fonction publique, et des cotisations sont versées par les employés et l'Administration pour financer leur pension future. Ce régime s'aligne sur les priorités du gouvernement et va adopter un ratio équilibré (50-50) de partage des coûts entre l'employé et l'employeur.

L'âge moyen de départ à la retraite des employés de l'Administration est d'environ 62 ans. L'âge moyen des pilotes salariés de l'Administration est de 51,4 ans.

5.2. DIRECTIVE SUR LES FRAIS DE DÉPLACEMENT, D'HÉBERGEMENT, DE CONGRÈS ET D'ÉVÉNEMENTS

L'Administration a établi des politiques, lignes directrices et pratiques relatives aux frais de déplacement, d'hébergement, de congrès et d'événements, qui s'alignent sur les politiques et les directives du Conseil du Trésor. Les politiques ont été instaurées en juin 2016.

Pour la période allant de 2014 à 2016, le coût annuel moyen des déplacements administratifs s'établit à 158 000 \$. Les frais d'hébergement et de congrès ont été respectivement de 9 000 \$ et 8 000 \$ en moyenne par année pendant cette période. Étant donné la multitude de ports et de régions desservis par l'Administration, la plupart de ces coûts sont engagés pour rencontrer les clients et les employés dans chacune de ces régions.

	Dépenses réels	Dépenses réels	Budget	Projections	Budget	----- PLAN -----			
	2014	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dépenses administratives									
Déplacements	177	154	153	142	135	138	142	146	150
Hébergement	8	13	13	6	7	7	7	7	7
Congrès	14	3	7	8	10	10	10	10	10
Dépenses totales	199	170	173	156	152	155	159	163	167

6. SOUTIEN DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

6.1 Maîtrise des coûts

L'Administration est une société d'État non financée par crédit ou autofinancée. Un de ses objectifs principaux consiste à maintenir son autosuffisance financière grâce à une gestion efficace des coûts et en instaurant des tarifs qui sont justes et raisonnables. Les coûts de l'Administration sont facturés aux usagers du service sous la forme d'un tarif appliqué à chaque affectation pour les services de pilotage fournis. L'Administration contrôle ses coûts administratifs tout en s'assurant que l'augmentation de ses charges d'exploitation est compensée par des tarifs justes et raisonnables.

Les budgets des dépenses administratives de l'APA sont le budget des affectations, le budget de l'administration et une partie du budget de formation relié au personnel administratif. Les postes inclus dans ces budgets ont été divisés en dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires. Les dépenses discrétionnaires en 2017, qui représentent le plus gros de l'ensemble des postes, devraient être comparables aux niveaux de 2016.

Pour l'ensemble des budgets de l'Administration, incluant les dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires, les dépenses prévues pour 2017 ont diminué de 1,5 % par rapport aux niveaux de 2016. Ces dépenses sont moins élevées que par les années passées en raison d'économies planifiées dans plusieurs régions.

Budget administratif - 2017			
	2016	2017	Changement
	Budget	Budget	en 2017 par
			rapport au budget 2016
Postes discrétionnaires			
Salaires et avantages sociaux	1 639	1 628	(11)
Voyages	153	147	(6)
Communications	47	46	(1)
Services publics, matériel, fournitures	274	314	40
Loyers	26	25	(1)
Services professionnels et spéciaux	71	59	(12)
Formation	7	7	0
Amortissement	87	76	(11)
<i>Total des dépenses administratives discrétionnaires</i>	<u>2 304</u>	<u>2 302</u>	<u>(2)</u>
<i>Augmentation du budget discrétionnaire</i>			0,1 %
Postes non discrétionnaires			
Honoraires et indemnités du Conseil	151	123	(28)
Créances irrécouvrables	20	20	-
Bureaux du siège social	157	158	1
Impôts fonciers et taxes professionnelles	4	4	-
Frais juridiques	48	21	(27)
Audits internes	15	20	5
Transports Canada	30	30	-
Gazette du Canada	9	10	1
Traitement de la paie	15	13	(2)
Services de traduction	8	8	-
Mandat de pilotage	5	7	2
Examens de pilotage	4	7	3
<i>Total des dépenses administratives non discrétionnaires</i>	<u>466</u>	<u>421</u>	<u>(45)</u>
<i>Augmentation du budget non discrétionnaire</i>			-9,7 %
<i>Total des dépenses administratives</i>	<u>2 770</u>	<u>2 723</u>	<u>(47)</u>
Investment and Sundry Income	(33)	(26)	7
<i>Total Net Administration</i>	<u>2 737</u>	<u>2 697</u>	<u>(40)</u>
			-1,5 %

Les budgets d'exploitation de chaque port sont considérés comme étant des charges d'exploitation. L'amortissement qui était exclu des dépenses en immobilisations est nécessaire, car l'Administration continue d'investir dans des bateaux-pilotes et de l'équipement moderne. Les augmentations des charges d'exploitation ont été compensées par des hausses égales ou supérieures des rentrées prévues. Les produits d'exploitation nets devraient augmenter en 2017, tout comme le bénéfice net final. L'Administration cible pour 2017 un bénéfice net qui répond à ses besoins en matière d'autonomie financière.

		Budget 2016	Budget 2017	Différence en 2017 par rapport au budget 2016
Recettes				
Budgets d'exploitation				
	Droits de pilotage	23 981	24 801	820
	Supplément	269	329	60
	Total des recettes	24 250	25 130	880
Dépenses				
	Rémunération, salaires et avantages sociaux des pilotes	11 256	11 565	309
	Charges d'exploitation des bateaux-pilotes	5 016	5 083	67
	Salaires et avantages sociaux des équipages des bateaux-pilotes	1 826	1 827	1
	Transport et voyages	603	595	(8)
	Formation	308	308	-
	Services professionnels et spéciaux	139	139	-
	Services publics, matériel et fournitures	58	62	4
	Loyers	108	111	3
	Communications	84	108	24
	Frais de financement	123	156	33
	Total des dépenses	19 521	19 954	433
Budget d'exploitation net		4 729	5 176	447
Moins:	Amortissement	1 229	1 597	368
	Coûts administratifs discrétionnaires	2 304	2 303	(1)
	Coûts administratifs non discrétionnaires	466	420	(46)
	Recettes diverses	(33)	(27)	6
	Total des coûts administratifs	2 737	2 697	(40)
Bénéfice		763	881	118

Les droits de pilotage ont augmenté de 820 000 \$ parce qu'il y a eu des navires plus gros que dans le budget précédent et en raison des hausses tarifaires en 2017.

Les dépenses d'exploitation devraient augmenter de 433 000 \$ étant donné que l'Administration a augmenté le nombre de pilotes afin de résoudre des problèmes de service et se prépare en vue de départs à la retraite imminents. Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes ont augmenté du fait du recours à des équipages contractuels et des coûts de location imputables aux affectations ainsi que de la hausse des coûts de réparation des bateaux-pilotes. Les frais de communication augmentent en raison du déploiement d'unités UPP additionnelles. L'achat récent de bateaux-pilotes a fait grimper les coûts de financement.

7. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

7.1 BUDGET D'IMMOBILISATIONS **(EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	CHIFFRES RÉELS 2015	PERSPEC- TIVES 2016	BUDGET 2017	2018	PLAN 2019	2020	2021
BATEAUX-PILOTES							
CONSTRUCTION OU ACHAT DE NOUV RADOUB ET ÉQUIPEMENT DES BATE	-	2 200	800	-	-	-	-
QUAIS ET STRUCTURES	558	649	1 080	750	650	700	700
MAINTENANCE ET AUTRES VEHICULES	9	43	165	275	50	30	30
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	-	-	-	35	-	-	-
MATÉRIEL INFORMATIQUE ET DE BUREA LOGICIELS	-	-	65	35	-	-	-
	31	107	125	145	85	45	45
	39	39	45	25	25	15	15
TOTAL	637	3 038	2 280	1 265	810	790	790

L'Administration a prévu d'acheter deux bateaux-pilotes qu'elle a déjà possédés pour remplacer des navires vieillissants actuellement utilisés. Les bateaux-pilotes constituent du matériel spécialisé pour lequel le marché est très limité. Au Canada, les seules entités qui pourraient avoir des navires appropriés à vendre seraient d'autres administrations de pilotage ou leurs entrepreneurs, et aucune n'avait des bateaux disponibles. Une recherche mondiale a été effectuée en interne et par l'entremise de courtiers en navires. L'achat de deux navires d'occasion avait été inclus dans le plan pour 2016, les coûts devant s'étaler sur 2016-2017. L'Administration a examiné plusieurs options de navires afin de déterminer s'il s'agit de meilleurs bateaux-pilotes qui fourniraient une plateforme stable et robuste aux pilotes tout en réduisant les coûts d'entretien et le temps d'inutilisation. Il a été décidé de trouver des bateaux usagés ayant moins de 10 ans, qui pourraient servir à Halifax et Saint John, et qui coûteraient moins que des bateaux neufs. Ces bateaux remplacent les navires qui ont entre 40 et 42 ans. Les clients des deux ports ont exprimé le désir d'avoir un service de bateaux-pilotes fiable et il existe un besoin légitime de les remplacer ces bateaux plus âgés.

La remise en état des bateaux-pilotes et l'équipement devraient augmenter, car cinq navires doivent passer les inspections de Transports Canada et Lloyd's Register en 2017. Comme la flotte sera plus grande et vieillissante, les coûts de remise en état vont augmenter à l'avenir.

L'Administration a une digue et des quais dans plusieurs ports qui nécessitent des améliorations essentielles sur une base annuelle. Elle envisage également d'acheter une remorque pour tirer les bateaux dans la baie Placentia afin d'effectuer de l'entretien. Cela coûte cher d'amener les navires dans les chantiers navals pour des travaux mineurs, compte tenu de l'éloignement du port. Elle pense pouvoir économiser sur les réparations grâce à une remorque qui compenserait le coût sur une période raisonnable. Le budget pour 2018 inclut une estimation pour un autre endroit dans la baie Placentia pour le bureau des pilotes et les quartiers pour les membres d'équipage.

Le bail du siège social expire à la fin de mai 2017. Un montant pour les améliorations locatives est prévu pour la prochaine année. Le budget inclut les unités portatives de pilotage (UPP) fournies aux pilotes qui ne les ont pas encore reçues. Les autres éléments d'immobilisations devraient rester essentiellement les mêmes que par les années antérieures.

7.2 COMPARAISON DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS **(EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	BUDGET 2015	ÉCART	BUDGET 2016	PERSPEC- TIVES 2016	ÉCART	BUDGET 2017	CHANGE- MENT 2017
BATEAUX-PILOTES							
Construction ou achat d'un nouveau bateau	1 500	(1 500)	1 500	2 200	700	800	(1 400)
Remise en État et Équipement des bateaux- pilotes	725	325	745	649	(96)	1 080	431
QUAIS ET STRUCTURES	240	(203)	385	43	(342)	165	122
MAINTENANCE ET AUTRES VEHICULES	-	-	-	-	-	-	-
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	5	(5)	-	-	-	65	65
MATÉRIEL INFORMATIQUE, DE BUREAU LOGICIELS PROGRAMMES	22	28	77	107	30	125	18
	35	(20)	24	39	15	45	6
TOTAL	2 527	-1 375	2 731	3 038	307	2 280	- 758

Explication de la comparaison des dépenses d'immobilisations

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les chiffres réels de 2015

L'Administration a entamé un nouveau projet pour trouver deux autres navires, car elle continue de remplacer les anciens bateaux Breau. En 2015, ses membres ont continué à chercher des solutions de rechange et aucun montant n'a été accumulé pour les immobilisations. Ce projet est maintenant reporté à 2016 et 2017, mais il va s'agir d'une initiative pluriannuelle étalée sur plusieurs exercices.

D'importantes mises à niveau ont été prévues pour les navires de la baie Placentia, car leur transmission était défectueuse. Ces travaux devaient se faire en 2016, mais ils ont été effectués en 2015. Les autres navires ont été mis en cale sèche en 2015, chacun ayant fait l'objet de travaux d'importance variable. En vertu des nouvelles normes IFRS, l'essentiel de ces travaux a été capitalisé.

On cherche encore une solution pour le bureau des pilotes et les bassins des bateaux-pilotes à Halifax. Un déménagement devait avoir lieu en 2015 et les dépenses d'immobilisations ont été imputées au poste Quais et structures. L'endroit ciblé par l'Administration n'est pas encore connu et d'autres solutions sont en cours de discussion.

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les perspectives pour 2015

L'Administration ajoute deux navires, car elle continue à remplacer les anciens bateaux Breau. Le projet avait été budgété sur plusieurs années, l'essentiel étant actuellement projeté en 2016 et le reste en 2017.

Là encore, une remise en état qui avait été prévue pour 2016 en ce qui concerne le deuxième navire de la baie Placentia a été effectuée en 2015. Les autres navires resteront en cale sèche en 2016, chacun devant faire l'objet de travaux d'importance variable dont l'essentiel est capitalisé.

Des améliorations sont effectuées par le propriétaire foncier à Halifax où se trouvent actuellement le bureau des pilotes et les bassins des bateaux-pilotes, et le besoin de déménager n'est pas aussi

pressant. L'Administration continue de chercher de meilleures installations pour la baie Placentia. Il n'a pas été nécessaire jusqu'à maintenant d'effectuer des réparations et des investissements à la digue de Herring Cove, en dehors d'Halifax, car l'Administration attend une recommandation d'une firme d'ingénierie qui a fait une étude cet été. L'Administration étend l'utilisation des tablettes pour ses pilotes et a ajouté plus d'unités que prévu. Un budget de 50 000 \$ avait été prévu et l'APA prévoit dépenser 65 000 \$. Le bureau a eu besoin en 2016 d'un serveur, et les coûts de licence SQL et de configuration TI ont été plus élevés que prévu. Un budget de 12 000 \$ avait été prévu pour le serveur et les coûts se sont élevés à 22 000 \$. D'autres mises à niveau logicielles ont été effectuées en même temps, ce qui a représenté une dépense supplémentaire de 8 000 \$.

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires pour 2017 et les projections pour 2016

L'Administration poursuit le projet pour trouver deux autres navires, car elle continue de remplacer les anciens bateaux Breau. L'échéancier exact n'est pas connu pour l'instant. Tel qu'indiqué plus haut, la priorité actuelle consiste à trouver deux navires usagés de moins de 10 ans qui serviront de bateaux d'appoint.

Les coûts de remise en état et d'équipement des bateaux-pilotes devraient augmenter, car il y a cinq navires qui doivent passer les inspections de Transports Canada et Lloyd's Register en 2017.

L'Administration a dans un certain nombre de ports une digue et des quais qui ont besoin d'améliorations essentielles sur une base annuelle. Elle cherche aussi à acheter une remorque pour tirer les bateaux de la baie Placentia pour effectuer de l'entretien.

Le bail du siège social expire à la fin de mai 2017. Un montant pour les améliorations locatives est prévu pour l'année à venir. Le budget inclut unités portatives de pilotage (UPP) fournies aux pilotes qui n'en ont pas encore reçu. Un montant de 35 000 \$ a été alloué aux mises à niveau logicielles pour le développement d'un logiciel de suivi des congés.

8. BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2017

8.1 CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES LIÉES AU BUDGET DE 2017

8.1.1 HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION

Les hypothèses de planification de l'Administration de pilotage de l'Atlantique reposent sur des prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2017. On trouvera à l'annexe A un résumé des prévisions pour 2016.

Pour la période de planification, on s'attend à ce que le nombre d'affectations en 2017 soit similaire aux niveaux de 2016, compte tenu des annonces et des renseignements sur le transport maritime fournis à l'Administration.

L'Administration examine chaque port pour arriver à en projeter le niveau de trafic et intègre ces résultats dans la projection globale présentée à l'annexe A.

8.1.2 ÉLÉMENTS DE LA FORMULE TARIFAIRE

Le tarif perçu dans chacune des 17 zones de pilotage obligatoire repose sur le nombre et le tonnage des navires prévus dans la zone, en regard des frais de fonctionnement de la zone. La structure de coûts varie donc d'une zone de pilotage à l'autre en fonction de la taille et du nombre de navires.

Les droits de pilotage perçus pour un navire dépendent de la taille du bateau. Celle-ci est mesurée en unités de pilotage calculées selon une formule qui utilise la longueur, la largeur et le creux sur quille des navires. Une baisse importante des affectations ne se traduit pas nécessairement par une diminution marquée des unités de pilotage si la taille moyenne des navires augmente. De même, une forte augmentation des affectations n'entraînera pas nécessairement une hausse marquée des unités de pilotage si la taille moyenne des navires diminue, ce qui a été le cas ces dernières années.

Prenons comme exemple la zone de pilotage obligatoire d'Halifax. Le porte-conteneurs *Atlantic Compass* vient régulièrement au port. Il a une jauge brute de 57 255 tonnes et une mesure correspondant à 676,16 unités de pilotage. En 2016, le coût d'un voyage de pilotage à destination d'Halifax, que doit assumer ce navire, est de 2 589,02 \$, calculé comme suit :

Tarifs 2016

<u>Frais variables – Prix à l'unité ou frais de jauge brute, selon le plus élevé des deux</u>	
Prix à l'unité – 2,60 x 676,16	1 758,02 \$
Frais de jauge brute – 57 255 x 0,175	1001,96
Droit de base	666,00
Frais de carburant	130,00
Recouvrement des frais de déplacement	35,00
Total	<u>2 589,02 \$</u>

Les frais variables doivent couvrir le coût que représente le pilote et une portion des frais généraux indirects ou des frais d'administration. Ces coûts représentent 60 à 65 % du coût du service. Les frais variables sont le prix à l'unité ou les frais de jauge brute selon le plus élevé des deux. Dans l'exemple ci-dessus, le prix à l'unité s'applique étant donné qu'il est le plus élevé.

Le droit de base doit permettre d'amortir le coût du bateau-pilote et la part des frais directs qui s'y rattachent, tels que le déplacement du pilote, la formation, les communications et les affectations. Ces frais représentent de 35 à 40 % du coût du service.

Les frais de carburant sont basés sur la consommation de carburant inscrite au budget (tel qu'inclus dans le *Règlement sur le tarif de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, 1996, annexe 2, colonne 6*) et le prix du carburant sur le marché. Le prix du carburant est revu tous les mois et ajusté si nécessaire. Pour les besoins de cet exemple, on a tenu pour acquis que le prix du carburant était de 1 \$ le litre.

Dans la plupart des zones de pilotage obligatoire, les pilotes sont des employés. En revanche, dans les zones de pilotage obligatoire de Miramichi, de Pugwash, du pont de la Confédération, de Charlottetown et de Voisey's Bay, l'Administration fait appel à des pilotes à leur compte ou à des entreprises qui reçoivent 85 % du tarif. Les 15 % restants doivent couvrir les frais d'affectation, de formation et d'administration de l'APA.

8.1.3 SENSIBILITÉ DES PRÉVISIONS AUX CHANGEMENTS

En général, les petits écarts dans les prévisions du nombre des affectations de pilotage n'ont pas de répercussions sur le rendement global de l'Administration. Les charges d'exploitation se mettent à changer lorsqu'un changement de degré d'activité oblige à envisager l'embauche ou la mise à pied d'un pilote. La situation peut varier d'une zone à l'autre.

Le nombre de bateaux-pilotes engagés à contrat dépend généralement du volume des affectations. La plupart des contrats sont d'une durée d'un an et comportent une clause de renouvellement automatique à moins qu'un avis pour modifier ou mettre fin au contrat ne soit signifié par l'une ou l'autre des parties dans les délais prescrits. Pour les bateaux qui appartiennent à l'Administration, il y a une importante exposition à la fluctuation des coûts, particulièrement pour ce qui est du prix du carburant et des coûts liés aux réparations et à l'entretien.

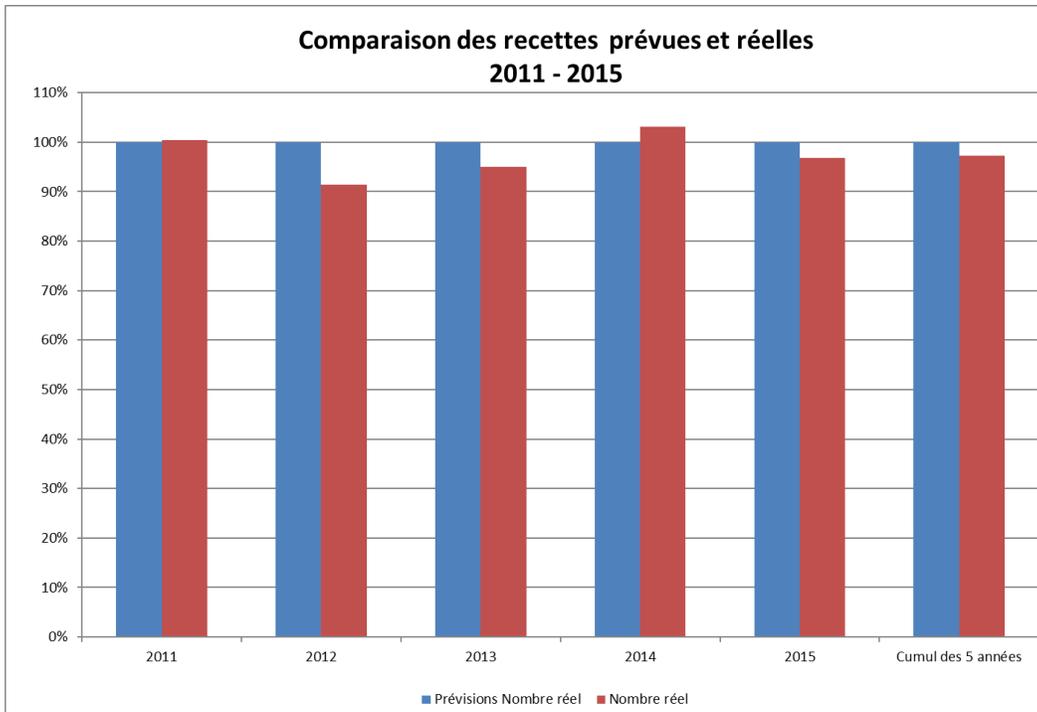
Les charges administratives sont ordinairement fixées pour au moins un an et ne sont pas proportionnelles au volume d'activité en cours d'année.

À des fins d'illustration, la région de la baie Placentia connaît une très bonne année en 2106, après le ralentissement de 2015. Le budget pour 2017 inclut une année moyenne dans la région. L'impact du bénéfice budgété en 2017 (incluant le supplément) pour l'Administration selon qu'il y a ou non une fermeture prolongée d'une usine pour entretien dans la région, est présenté ci-dessous, en se basant sur des navires de taille moyenne.

- 1) Volume prévu – bénéfice net anticipé de 881 000 \$
- 2) Diminution de 38 affectations par rapport à la moyenne – bénéfice net anticipé de 671 000 \$
- 3) Augmentation de 38 affectations par rapport à la moyenne – bénéfice net anticipé de 1 097 000 \$

Les prévisions de recettes de la période de planification sont fondées sur les prévisions de l'activité de pilotage et les propositions de hausses tarifaires.

L'Administration prévoit ses dépenses et ses recettes à partir du volume d'activité prévu. Au cours des cinq dernières années, les prévisions cumulatives des recettes se sont établies à 1,5 % des recettes prévues au budget. Voir le tableau ci-dessous :



8.1.4 ENGAGEMENTS PRIS RELATIFS AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

I. Pilotes

Est de Terre-Neuve - il y aura un total de 14 pilotes d'ici la fin de 2017. La période d'embauche des pilotes supplémentaires dépendra des progrès de la formation. Treize seront au taux de classe A illimitée d'ici la fin de l'année, tandis que les deux derniers à être embauchés auront un statut de classe B limitée. Ces pilotes vont desservir les zones de pilotage obligatoire que sont la baie Placentia, Holyrood et St. John's.

Halifax – il y aura 13 pilotes d'ici la fin de 2017. Onze de ces pilotes seront de classe A illimitée, et il devrait y en avoir un au niveau de la classe B illimitée et un au niveau de la classe C d'ici la fin de l'année.

Cap-Breton - il y aura neuf pilotes dans le district d'ici la fin de 2017, soit huit au niveau de la classe A illimitée et un au niveau de la classe A limitée. Le district du Cap-Breton comprend les zones de pilotage obligatoire de Sydney, du détroit de Canso et de Bras d'Or.

Saint John – avec l'imminence des départs à la retraite, un pilote devrait être ajouté en 2018. Pour 2017, le port comptera huit pilotes au plein taux de la classe A illimitée et un pilote au niveau de la classe A limitée d'ici la fin de l'année.

Ouest de Terre-Neuve - trois pilotes au taux de la classe A desserviront le district, qui couvre les ports de la baie des Exploits (Lewisporte et Botwood), Humber Arm (Corner Brook) et Stephenville.

II. Services de bateaux-pilotes

À l'heure actuelle, l'Administration fait affaire avec 13 sous-traitants de services de bateaux-pilotes dont le rôle consiste aussi bien à fournir les bateaux et les équipages dans un port ou des membres d'équipage pour les navires appartenant à l'Administration qu'à procurer des bateaux de réserve pour augmenter les services dans un port. Le montant que gagne le sous-traitant pendant une année peut varier considérablement, selon le volume du trafic et le type de bateau nécessaire dans une région. La plupart des entrepreneurs sont rémunérés selon le service fourni, en ayant la garantie d'être rétribués pour un nombre minimum d'affectations.

L'Administration possède et exploite 11 bateaux-pilotes. Dans le cadre de l'exploitation de sa propre flotte, l'APA a vu ses dépenses d'exploitation progresser au cours des dernières années en raison de l'augmentation des coûts liés au carburant. Les dépenses en réparations ont aussi grimpé, car les navires plus récents sont équipés d'appareils électroniques et de systèmes plus perfectionnés qui peuvent coûter cher à entretenir. En ce qui concerne les navires plus anciens de la flotte, le problème principal consiste à trouver des pièces de rechange ou pour reconstruire du matériel comme des moteurs. Cela peut signifier un temps d'arrêt plus long pouvant occasionner des problèmes de service. Pour la période de cinq ans commençant en 2012, par exemple, l'Administration a dépensé plus de 3 280 000 \$ en réparations pour ses bateaux-pilotes. À mesure qu'elle remplace ses navires par des modèles plus récents, les coûts d'amortissement et de financement augmentent aussi. Les frais de fonctionnement ont beaucoup grimpé avec l'entrée en service des nouveaux navires.

III. Services d'affectation

L'Administration assure des services d'affectation dans toute la région qui lui est assignée, et ce, à partir de son service des affectations situé au siège social. Le service compte quatre affectateurs et demi qui relèvent du superviseur des affectations. Le coût total de ce service en 2017 sera d'environ 559 000 \$, incluant salaires, loyers, fournitures, communications, transport et services professionnels. Le logiciel qu'utilisent les affectateurs a été intégré au système de facturation de l'APA et ce sont les affectateurs qui s'occupent de facturer les clients. Le système d'affectation fournit également toute une gamme de rapports statistiques et financiers à l'intention de l'Administration, et il permet d'examiner l'information en temps réel.

IV. Loyers

Le loyer annuel du siège social en 2017 s'élèvera à 158 000 \$, tandis que les installations louées un peu partout dans la région pour les besoins des opérations coûteront environ 111 000 \$. La location d'équipement de bureau et autres fournitures s'élèvera à environ 26 000 \$. L'Administration a négocié en 2007 et à des conditions favorables un nouveau bail qui est effectif jusqu'au milieu de 2017. Elle va évaluer d'autres solutions pour ses bureaux avant de s'engager dans un renouvellement.

V. Services professionnels et spéciaux

Ce poste de dépenses se compose de frais juridiques, de frais de services de soutien TI, de facilitation selon les MGRP, d'audit interne, des droits et allocations versés aux membres du conseil d'administration, des frais de recouvrement des coûts de Transports Canada, des frais de publication dans la Gazette, des coûts de traduction et d'autres frais pour services professionnels.

VI. Augmentation des coûts

Les hypothèses d'augmentation varient selon le poste et le volume d'activité. Le facteur inflationniste utilisé dans le calcul des charges d'exploitation varie selon les engagements contractuels existants, habituellement entre 2 et 3 %, compte tenu de la catégorie.

VII. Formation des pilotes

(i) Nouveaux pilotes

Dès leur entrée dans le domaine du pilotage, les nouveaux pilotes reçoivent d'abord une licence d'apprenti, ce qui leur permet de remplir les fonctions de pilote à bord de tous les navires, quels que soient leur classe et leur tonnage, avec la supervision d'un pilote breveté. Pendant cette période de formation sur le tas avec des pilotes d'expérience agissant comme mentors, l'apprenti a l'occasion de se familiariser avec les moindres détails géographiques de la région, avec les particularités des quais et des types de navires et avec notamment le personnel du service de pilotage, des remorqueurs et des Services de communication et de trafic maritimes. La formation de l'apprenti entraîne des dépenses puisque celui-ci reçoit 60 % du salaire d'un pilote de classe A, selon le district d'affectation, et qu'il ne produit pas de recettes. Après la période d'apprentissage, le nouveau pilote doit réussir un examen montrant sa connaissance de la zone de pilotage afin de se voir accorder un brevet de classe C qui lui permet de se charger d'affectations de pilotage sur des navires pouvant atteindre jusqu'à 10 000 tonnes brutes. À ce niveau, le pilote reçoit 75 % du salaire d'un pilote de classe A. Selon la région, le brevet lui permet d'effectuer des affectations de pilotage variant entre 4 % du trafic dans une zone comme la baie Placentia et 85 % du trafic dans une zone comme St. John's. Le reste du temps, le pilote de classe C s'entraînera sur des navires plus gros avec des pilotes plus chevronnés. Après avoir acquis plus d'expérience, le pilote progressera à la classe B et, plus tard, à un brevet d'exercice illimité de classe A. Ce processus de formation prend au moins deux ans, la plupart des pilotes ayant besoin d'environ trois ans pour avoir un brevet d'exercice illimité.

Pendant cette période initiale, le nouveau pilote suit la formation assurée par des institutions extérieures pour un cours de base de simulation des manœuvres à bord d'un navire modèle, une séance de gestion des ressources de la passerelle, une

formation sur les systèmes de propulsion AZIPOD, et une formation pratique avec remorqueurs Escort et Z-Drive. D'autres cours peuvent être utilisés selon les compétences que possède la personne en devenant pilote de l'APA.

Tel que mentionné plus haut, le coût total de la formation initiale de deux à trois ans est d'environ 250 000 \$, en tenant compte des charges salariales.

(ii) Maintien des acquis et perfectionnement professionnel

L'Administration établit chaque année un budget de formation après avoir consulté les représentants des pilotes de chacune des zones de pilotage. Les besoins de formation de chaque pilote sont examinés en fonction des exigences opérationnelles et de la disponibilité des cours. La formation requise peut être déclenchée par les niveaux d'expérience atteints par les pilotes en formation, la nouvelle technologie pour laquelle les pilotes doivent être préparés ou des cours d'actualisation des connaissances sur la technologie et les procédures. Compte tenu des exigences de 2017, le budget a été maintenu à 315 000 \$ pour 2016. Dorénavant, les budgets seront établis en fonction des besoins de formation et pourraient varier considérablement d'une année à l'autre.

8.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

COMPARAISON DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	BUDGET 2015	CHIFFRES RÉELS 2015	ÉCART	BUDGET 2016	PERSPEC- TIVES 2016	ÉCART	BUDGET 2017	CHANGE- MENT 2017
RECETTES								
Droits de pilotage	23 399 \$	22 622	(777)	23 981	23 540	(441)	24 801	1 261
Intérêts et autres recettes	37	51	14	33	23	(10)	26	3
	23 436	22 673	(763)	24 014	23 563	(451)	24 827	1 264
DÉPENSES								
Salaires des pilotes, etc.	10 591	11 091	500	11 256	11 187	(69)	11 565	378
Bateaux-pilotes	5 183	4 667	(516)	5 016	4 611	(405)	5 082	471
Salaires du personnel	1 616	1 725	109	1 639	1 537	(102)	1 630	93
Salaires et avantages des équipages de bateaux-pilotes	1 763	1 781	18	1 826	1 831	5	1 827	(4)
Transport	567	661	94	603	609	6	607	(2)
Déplacements administratifs	161	154	(7)	153	142	(11)	135	(7)
Hébergement	10	13	3	13	6	(7)	7	1
Services professionnels et spéciaux	586	494	(92)	405	423	18	346	(77)
Loyers	285	287	2	295	286	(9)	298	12
Services publics, matériel, fournitures	419	464	45	429	419	(10)	480	61
Formation	315	284	(31)	315	345	30	315	(30)
Amortissement	1 330	1 328	(2)	1 316	1 337	21	1 673	336
Communications	130	133	3	130	141	11	153	12
Frais de financement	136	142	6	123	158	35	156	(2)
	23 092 \$	23 224	132	23 519	23 032	(487)	24 274	1 242
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	344 \$	(551)	(895)	495	531	36	553	22
SUPPLÉMENT	-	-	-	269	260	(9)	328	68
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉ	344	(551)	(895)	764	791	27	881	90
TAUX DE RENDEMENT CIBLÉ	0,9%	-2,4%		3,2 %	3,4 %		3,5 %	
AFFECTATIONS	8 316	8 348	32	8 464	8 040	(424)	8 119	79

Comparaison des budgets de fonctionnement

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les chiffres réels pour 2015

(a) Droits de pilotage – écart de 777 000 \$

Tel que discuté plus haut, la tendance négative dont l'Administration a pâti récemment tient au fait que la taille moyenne des navires dans un certain nombre de ports a diminué. L'Administration a enregistré une baisse du transbordement de pétrole dans la baie Placentia et de charbon à Canso. Les navires nécessaires pour ces activités étant plus gros que la moyenne dans la région, cela a représenté une forte diminution des recettes prévues. Les recettes de la baie Placentia ont été inférieures de 775 000 \$ aux prévisions

(b) Dépenses – écart de 132 000 \$

Les salaires des pilotes devraient être supérieurs aux prévisions en raison surtout des dépenses engagées à mesure que les pilotes étaient rappelés pour faire des heures supplémentaires afin de couvrir le nombre accru d'affectations à Saint John et à Halifax. La part des pilotes est également plus élevée que prévu, car les recettes ont été supérieures dans les ports desservis par des pilotes contractuels.

L'Administration a économisé sur les dépenses de carburant du fait du coût moindre du diesel. Les dépenses de carburant sont compensées par la perception d'un supplément qui ne s'est pas traduit par un bénéfice net pour l'Administration, mais dont les usagers ont profité. Les salaires des employés sont supérieurs aux prévisions du fait de la transition organisationnelle vers une nouvelle structure avec un chef de l'exploitation. Cette situation est provisoire et le poste salaires va diminuer à l'avenir. Les frais de transport sont plus élevés que prévu en raison des déplacements effectués pour évaluer les nouveaux modèles de bateaux-pilotes et ceux des pilotes encore en formation.

Comparaison des budgets de fonctionnement

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les projections pour 2016

(a) Droits de pilotage – écart de 441 000 \$

Tel que discuté, l'Administration a perdu des affectations à Saint John en raison de la fermeture de la mine de potasse à Bras d'Or, parce que Little Narrows arrête ses activités d'exploitation de gypse et il y a une plus grande utilisation de certificats. Le trafic de pétroliers a augmenté dans la baie Placentia, mais l'effet net sur ces écarts devrait se traduire par une baisse des revenus par rapport aux prévisions.

(b) Dépenses – écart de 487 000 \$

L'Administration va économiser sur les salaires des pilotes et du personnel administratif en raison du moment des embauches prévues. Le recrutement de pilotes supplémentaires qui étaient prévus pour l'Est de Terre-Neuve et Saint John n'a pas encore eu lieu et sera reporté à 2017 et 2018. Un superviseur des affectations devait être ajouté au début de 2017, mais le sera en septembre 2017.

Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes sont inférieurs aux prévisions pour ce qui est du carburant et des réparations. Le coût du diesel au litre est moins élevé que prévu. L'Administration a investi dans des transmissions et des générateurs de qualité supérieure pour la baie Placentia, ce qui s'est traduit par des économies sur les réparations.

Comparaison des budgets de fonctionnement

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires de 2017 et les projections pour 2016

(a) Droits de pilotage – écart de 1 261 000 \$

Le niveau d'activité (affectations de pilotage) pour 2017 devrait augmenter de 1 % grâce à l'augmentation du trafic de paquebots de croisière dans la région. Les variations de trafic devraient rapporter 280 000 \$ de plus aux recettes totales, tandis que le changement proposé au tarif permanent devrait rapporter 981 000 \$ de plus.

(b) Dépenses – écart de 1 242 000 \$

Les salaires des pilotes devraient augmenter maintenant qu'il y a une nouvelle convention collective et à mesure que les pilotes ayant moins d'ancienneté obtiennent leur permis et grimpent dans l'échelle salariale.

Les coûts liés aux bateaux-pilotes progressent en raison de l'ajout de deux navires. Les frais de réparation et d'amortissement devraient aussi augmenter, car cinq navires doivent passer les inspections de Transports Canada et Lloyd's en 2017. Ces investissements dans les bateaux-pilotes majorent plusieurs catégories, notamment les coûts des bateaux-pilotes, d'amortissement et de financement. Des économies devraient être réalisées avec les services professionnels et spéciaux, car les frais juridiques et les autres services sont surveillés de près en vue d'être réduits. L'Administration prévoit une augmentation des dépenses liées aux services publics, au matériel et aux fournitures, car le bail du siège social expire en 2017 et un déménagement est possible.

9. PLAN D'EMPRUNT

9.1 Approbation des emprunts

Les activités de financement de l'APA sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur l'administration financière*.

Tel que stipulé par décret, l'APA est assujettie à une contrainte législative relativement à l'approbation des emprunts, qui limite en tout temps le montant total impayé à 10 000 000 \$.

Conformément à l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et au paragraphe 127(3) de la *Loi sur l'administration financière*, l'APA est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant d'effectuer un emprunt, ce qui inclut le moment et les modalités de l'opération. Voici les grandes lignes du plan d'emprunt de la Société :

9.2 Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2017

L'Administration souhaite maintenir sa marge de crédit à 2 500 000 \$, actuellement sous la forme d'une protection en cas de découvert.

Marge de crédit commerciale
Modalités proposées

Montant :	Facilité de caisse jusqu'à concurrence de 2 500 000 \$
Taux d'intérêt :	Le taux préférentiel commercial du prêteur
Conditions :	Avances en cas de découvert et soldes n'excédant pas une année
Prêteur :	Banque de Montréal

Résumé de l'utilisation des emprunts à court terme sur cinq ans :

Année	Montant maximal	Jours de découvert
2012	0 \$	0
2013	0 \$	0
2014	0 \$	0
2015	291 000 \$	11
2016 (à ce jour)	236 000 \$	6

9.3 Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2017

Plan d'emprunt pour immobilisations

Prêt pour immobilisations (emprunt déjà contracté)

L'Administration a négocié en 2007 des emprunts pour immobilisations de 4 500 000 \$ pour financer deux nouveaux bateaux-pilotes pour la baie Placentia. Le coût total des bateaux est de 6 700 000 \$. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2016 sera de 2 099 000 \$.

L'Administration a lancé deux nouveaux bateaux-pilotes pour les ports d'Halifax et de Saint John. Le coût total de ces navires était de 5 800 000 \$ et le ministre des Finances a approuvé un financement 4 000 000 \$, conformément au plan directeur 2011-2015 de l'Administration. Les prélèvements sur cette facilité de prêt se sont élevés à 2 000 000 \$ et il n'a pas été nécessaire

d'utiliser le reste de la facilité pour la construction. L'Administration a été en mesure d'autofinancer une partie plus importante des coûts de construction que ce qui avait été initialement prévu. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2016 sera de 1 683 000 \$.

9.4 Total des emprunts – nouveaux et en cours

	2015 Montant réel	2016 Estimation	2017 Prévision	2018 Prévision	2019 Prévision	2020 Prévision	2021 Prévision
Découvert bancaire/marge de crédit *	0,291 \$	0,236 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Emprunts à long terme	0 \$	3,000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total	0,291 \$	3,236 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

* Montant maximal (ou le plus élevé) à tout moment de l'année.

Le montant principal impayé pour l'ensemble des emprunts n'excédera à aucun moment 10 000 000 \$, ce qui est inférieur à la limite maximale de 10 000 000 \$.

	2015 Montant réel	2016 Estimation	2017 Prévision	2018 Prévision	2019 Prévision	2020 Prévision	2021 Prévision
Découvert bancaire	Il n'y avait à la fin de chaque année aucun emprunt à court terme impayé.						
Marge de crédit							
Emprunts à court terme							
Emprunts à long terme	4,217 \$	6,756 \$	6,146 \$	5,517 \$	4,868 \$	4,199 \$	3,509 4
Total	4,217 \$	6,756 \$	6,146 \$	5,517 \$	4,868 \$	4,199 \$	3,509 \$

10. ÉTATS FINANCIERS (DONNÉES RÉELLES POUR 2015, PERSPECTIVES POUR 2016 ET PLAN FINANCIER POUR 2017-2021)

L'Administration met en œuvre ses stratégies afin d'atteindre ses objectifs. Les implications financières sont résumées en 8.1 à 8.6. Les en-têtes des colonnes de ces tableaux correspondent à ce qui suit :

- Données réelles pour 2015 – résultats vérifiés pour l'année
- Projections pour 2016 – basées sur les résultats réels sur sept mois et une prévision pour le reste de l'année
- Budget pour 2017 – basé sur les budgets d'exploitation et l'activité prévue telle que résumée dans la section 8 du rapport
- Plan pour 2018 – 2021 – basé sur l'activité et les coûts projetés avec des extrapolations quand les renseignements spécifiques ne sont pas connus

10.1 ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(en milliers de dollars)

	Chiffres	Perspectives	Budget	----- PLAN -----			
	réels			2016	2017	2018	2019
	2015						
RECETTES							
Droits de pilotage	22 622 \$	23 540 \$	24 801 \$	25 805 \$	27 705 \$	28 127 \$	28 555 \$
Intérêts et autres recettes	51	23	33	27	27	28	29
TOTAL DES RECETTES	22 673	23 563	24 834	25 832	27 732	28 155	28 584
DÉPENSES							
Rémunération,							
salaires et avantages des pilotes	11 091	11 187	11 565	12 150	12 562	12 876	13 198
Bateaux-pilotes	4 667	4 611	5 082	5 073	5 843	5 960	6 079
Salaires et avantages du personnel	1 725	1 537	1 630	1 685	1 741	1 785	1 829
Salaries et avantages des équipages de							
bateaux-pilotes	1 781	1 831	1 827	1 864	1 929	1 968	2 007
Transport	661	609	607	628	690	707	724
Déplacements administratifs	154	142	135	138	142	146	150
Hébergement	13	6	7	7	7	7	7
Services professionnels et spéciaux	494	423	346	351	357	364	371
Formation	284	345	315	315	315	321	328
Loyers	287	286	298	301	307	313	319
Communications	133	141	153	156	158	161	164
Services publics, matériel, fournitures	464	419	480	479	480	490	500
Amortissement	1 328	1 337	1 673	1 667	1 668	1 585	1 505
Frais de financement	142	158	156	139	123	109	92
TOTAL DES DÉPENSES	23 224	23 032	24 274	24 953	26 322	26 792	27 273
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	- 551 \$	531 \$	560 \$	879 \$	1 410 \$	1 363 \$	1 311 \$
SUPPLÉMENT	0	260	328	342	45	0	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	- 551 \$	791 \$	888 \$	1 221 \$	1 455 \$	1 363 \$	1 311 \$
TAUX DE RENDEMENT	-2,4 %	3,4 %	3,5 %	4,7 %	5,2 %	4,8 %	4,6 %

10.2 BILAN
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS	Perspectives	Budget	----- PLAN -----			
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIF							
À court terme							
Encaisse/Placements à court terme	329 \$	2 636 \$	2 056 \$	2 402 \$	2 606 \$	2 830 \$	3 110 \$
Fonds démembrement			142	382	1 073	1 673	1 882
Fonds de remplacement de bateau			200	600	1 400	2 200	3 000
Comptes débiteurs	3 181	2 523	2 573	2 625	2 677	2 731	2 786
Charges payées d'avance	84	79	95	97	99	101	101
Autres actifs	12	0	0	0	0	0	0
	3 606	5 238	5 066	6 106	7 855	9 535	10 879
Immobilisations							
Au coût du capital	19 175	21 819	23 995	25 190	25 945	26 685	27 425
Moins amortissement accumulé	8 801	9 800	11 473	13 140	14 808	16 393	17 898
	10 374	12 019	12 522	12 050	11 137	10 292	9 527
	13 980 \$	17 257 \$	17 588 \$	18 156 \$	18 992 \$	19 827 \$	20 406 \$
PASSIF							
À court terme							
Comptes créditeurs	1 661 \$	1 668 \$	1 675 \$	1 700 \$	1 725 \$	1 750 \$	1 775 \$
Emprunts bancaires à court terme	435	624	642	660	678	697	716
Prestations de cessation	128	58	160	109	0	191	90
	2 224	2 350	2 477	2 469	2 403	2 638	2 581
À long terme							
Emprunts bancaires	3 782	6 132	5 490	4 830	4 152	3 455	2 739
Prestations de cessation	1 419	1 429	1 394	1 409	1 534	1 468	1 509
	5 201	7 561	6 884	6 239	5 686	4 923	4 248
TOTAL DU PASSIF	7 425	9 911	9 361	8 708	8 089	7 561	6 829
Capital d'apport et droit sur actif							
Actif (déficit)	6 555	7 346	8 227	9 448	10 903	12 266	13 577
	6 555	7 346	8 227	9 448	10 903	12 266	13 577
	13 980 \$	17 257 \$	17 588 \$	18 156 \$	18 992 \$	19 827 \$	20 406 \$

10.3 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS	Perspectives	Budget	----- PLAN -----			
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	7 142	6 555	7 346	8 227	9 448	10 903	12 266
Gains (pertes) de l'exercice	- 551	791	881	1 221	1 455	1 363	1 311
Autres éléments du résultat global	- 36	0	0	0	0	0	0
Résultat global total	- 587	791	881	1 221	1 455	1 363	1 311
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	6 555	7 346	8 227	9 448	10 903	12 266	13 577

10.4 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Chiffres réels	Perspectives	Budget	----- PLAN -----			
	2015			2016	2017	2018	2019
<u>FONCTIONNEMENT</u>							
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)							
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	- 551 \$	791 \$	881 \$	1 221 \$	1 455 \$	1 363 \$	1 311 \$
Postes ne nécessitant pas de financement							
Amortissement	1 328	1 337	1 673	1 667	1 668	1 585	1 505
Rajustement de la valeur marchande	80	23	104	70	55	50	50
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	134	120	125	124	125	125	131
	991	2 271	2 783	3 082	3 303	3 123	2 997
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	- 155	715	- 59	- 28	- 29	- 31	- 30
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 161	- 180	- 58	- 160	- 109	0	- 191
Encaisse -- opérations	675 \$	2 806 \$	2 666 \$	2 894 \$	3 165 \$	3 092 \$	2 776 \$
<u>FINANCEMENT</u>							
Encaisse -- activités de financement							
Réception de prêts	0	3 000	0	0	0	0	0
Paieement de prêts	- 417	- 461	- 624	- 642	- 660	- 678	- 697
	- 417 \$	2 539 \$	- 624 \$	- 642 \$	- 660 \$	- 678 \$	- 697 \$
<u>INVESTISSEMENT</u>							
(Hausse) diminution des placements							
Ajouts nets -- immobilisations	- 1 078	- 3 038	- 2 280	- 1 265	- 810	- 790	- 790
Disposition des immobilisations	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse consacré aux activités d'investissement	- 1 078 \$	- 3 038 \$	- 2 280 \$	- 1 265 \$	- 810 \$	- 790 \$	- 790 \$
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	- 820	2 307	- 238	987	1 695	1 624	1 289
Encaisse au début de l'année	1 149	329	2 636	2 398	3 384	5 079	6 703
Encaisse et investissements en fin d'année	329 \$	2 636 \$	2 398 \$	3 384 \$	5 079 \$	6 703 \$	7 992 \$

10.5 Principaux ratios financiers pour les exercices terminés le 31 décembre

	CHIFFRES RÉELS	BUDGET	2018	PLAN		
	2015			2017	2019	2020
MARGE DE PROFIT	-2,4 %	3,6 %	4,7 %	5,3 %	4,8 %	4,5 %
JOURS COUVERTS	54	74	87	106	125	140
RATIO DE LIQUIDITÉS GÉNÉRALES	1,62	1,91	2,08	2,24	2,15	2,32
RENDEMENT SUR L'ACTIF TOTAL	-3,6 %	5,1 %	6,8 %	7,8 %	7,0 %	6,5 %
RATIO D'ENDETTEMENT	1,13	1,14	0,92	0,74	0,62	0,50

Marge de profit – Tel que discuté plus tôt, l'exercice 2015 a été inférieur aux prévisions financières de l'Administration pour diverses raisons. L'Administration projette de dégager en 2016 un bénéfice similaire à ce qui a été ciblé. En 2017, la marge de profit devrait augmenter légèrement, les recettes plus importantes compensant la hausse des coûts essentiellement imputable aux bateaux-pilotes supplémentaires.

Jours couverts – Les jours couverts correspondent au nombre de jours de dépenses que l'Administration serait en mesure de couvrir avec ses actifs actuels. Ce nombre devrait augmenter au cours de la période de planification.

Ratio de liquidité générale (sans fonds dédiés) – Le ratio de liquidité générale ciblé est de 2:1 (sans économies dédiées) afin de pouvoir disposer de fonds d'urgence. L'Administration a décidé d'affecter des économies au remplacement futur de bateaux-pilotes et à la capitalisation des indemnités de départ futures. L'Administration prévoit être près de la cible d'ici la fin de 2017 et de l'atteindre en 2018.

Rendement de l'actif - Le rendement de l'actif devrait s'améliorer. L'objectif est d'afficher un rendement de l'actif supérieur à ce qui aurait été obtenu si l'argent avait été investi ailleurs.

Ratio d'endettement – Le ratio d'endettement devrait diminuer au cours de la période de planification. Le nouvel emprunt n'aura pas d'impact significatif sur le ratio d'endettement, car la valeur nette devrait augmenter.

10.6 Résumé des engagements au titre des recettes et des dépenses pour 2014-2021

Les postes indiqués dans la section 8 sont résumés ci-dessous, par catégorie de dépenses. Le remboursement sur le capital représente les paiements du principal exigés sur les emprunts non remboursés nécessaires pour le remplacement des bateaux-pilotes.

	CHIFFRES	CHIFFRES	PROJEC-			PLAN			
	RÉELS	RÉELS	BUDGET	TIONS	BUDGET	2018	2019	2020	2021
	2014	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Recettes									
Droits de pilotage	22 483	22 622	23 981	23 540	24 801	25 805	27 705	28 127	28 555
Suppléments de pilotage	0	0	269	260	328	342	45	0	0
Autre	79	51	33	23	26	27	27	28	29
Total des recettes	22 562	22 673	24 283	23 823	25 155	26 174	27 777	28 155	28 584
Coûts de pilotage directs									
Coûts de pilotage									
Honoraires des pilotes contractuels	887	1 054	873	976	965	971	978	1 002	1 027
Salaires et avantages sociaux des pilotes	9 668	10 037	10 385	10 211	10 600	11 179	11 584	11 874	12 171
Total des coûts de pilotage	10 555	11 091	11 258	11 187	11 565	12 150	12 562	12 876	13 198
Bateaux-pilotes et déplacements des pilotes									
Coûts des équipages des bateaux-pilotes	1 698	1 781	1 826	1 831	1 827	1 864	1 929	1 968	2 007
Charges d'exploitation des bateaux-pilotes	2 255	1 788	2 021	1 652	1 980	1 897	1 994	2 035	2 071
Coûts de possession des bateaux-pilotes	1 455	1 338	1 331	1 290	1 639	1 595	1 597	1 517	1 442
Droits des bateaux-pilotes (contrat)	2 634	2 653	2 752	2 772	2 872	2 942	3 611	3 685	3 759
Frais de déplacement des pilotes	670	658	600	599	593	615	677	694	711
Autres coûts connexes	63	62	60	58	64	67	67	68	70
Total des bateaux-pilotes et déplacements des pilotes	8 775	8 280	8 590	8 202	8 975	8 980	9 875	9 967	10 060
Autres dépenses des pilotes									
Unités portables de pilotage	3	5	18	21	45	69	70	73	75
Formation sur le pilotage	320	284	315	345	315	315	315	321	328
Centre des affectations	606	591	643	528	559	570	586	597	609
Autres coûts liés aux pilotes	450	448	452	515	500	519	519	529	540
Total des dépenses de pilotage	1 379	1 328	1 428	1 409	1 419	1 473	1 490	1 520	1 552
Total des coûts de pilotage directs	20 709	20 699	21 276	20 798	21 959	22 603	23 927	24 363	24 810
Coûts de pilotage indirects									
Dépenses administratives									
Salaires du personnel administratif	1 124	1 247	1 107	1 127	1 180	1 221	1 264	1 295	1 328
Services professionnels	398	328	321	276	265	268	275	280	286
Droits réglementaires	108	111	30	45	30	30	31	32	32
Loyers, services publics, fournitures et ordinateurs	445	482	446	429	491	495	494	507	521
Voyages	177	147	153	142	137	140	150	150	150
Hébergement	8	13	13	6	7	7	7	7	7
Congrès	14	3	7	8	10	10	10	10	10
Autres amortissements	52	52	43	43	39	40	41	39	37
Total des dépenses administratives	2 326	2 383	2 120	2 076	2 159	2 211	2 272	2 320	2 371
Coûts de financement	145	142	123	158	156	139	123	109	92
Total des coûts de pilotage indirects	2 471	2 525	2 243	2 234	2 315	2 350	2 395	2 429	2 463
Total des dépenses	23 180	23 224	23 519	23 032	24 274	24 953	26 322	26 792	27 273
Bénéfice net (perte nette)	- 618	- 551	764	791	881	1 221	1 455	1 363	1 311
Remboursement du capital	400	417	435	461	624	642	660	678	697

11. COMPARAISON AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS DE PILOTAGE

Il est difficile d'établir des comparaisons avec les trois autres administrations de pilotage puisque chacune d'elles possède une structure tarifaire, des politiques de rémunération des pilotes et des services qui lui sont propres. En outre, les frais administratifs dépendent du nombre de pilotes salariés et à contrat, de la clientèle, du volume de services, de la région desservie, du matériel utilisé et d'autres facteurs de moindre importance.

Voici une brève description des quatre administrations et de leurs principales caractéristiques :

- L'Administration de pilotage des Laurentides fournit surtout un service de pilotage sur de longues distances. Elle est également responsable du déplacement des navires dans les divers ports. Les pilotes sont tous membres d'une entité juridique. Il y a trois zones de pilotage obligatoire : le port de Montréal, le Saint-Laurent entre Montréal et Québec, et le Saint-Laurent entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay.
- L'Administration de pilotage des Grands Lacs assure un service de pilotage sur de longues distances et doit utiliser les écluses et les eaux internationales (partagées avec les États-Unis). De plus, la voie maritime est fermée pendant environ trois mois chaque année. Tous les pilotes sont des employés. L'Administration comporte six districts : district de Cornwall, district international n° 1, lac Ontario, district international n° 2 (incluant le canal Welland), district international n° 3 (incluant les lacs Huron, Michigan et Supérieur) et port de Churchill, Manitoba.
- L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) assure un service de pilotage à l'intention de nombreux ports des provinces de l'Atlantique. L'essentiel du pilotage fourni par l'APA est portuaire. L'APA dessert 17 ports à pilotage obligatoire, tel qu'illustré sur la carte à la page 26. Elle fournit aussi des services sur demande à de nombreuses autres zones qui n'ont pas besoin de pilotage obligatoire. Les pilotes salariés de l'APA effectuent chaque année 90 % des affectations, le reste étant confié à des pilotes contractuels. L'Administration possède et exploite neuf bateaux-pilotes, tel que décrit à l'annexe B, qui assurent le transport des pilotes dans plusieurs ports où l'activité est plus grande ou les distances de pilotage sont plus longues. L'APA confie aussi des services de bateaux-pilotes à 15 entrepreneurs indépendants. Dans certains ports, elle fait appel à des entrepreneurs en été et en hiver. L'obligation d'avoir des bateaux-pilotes dans le Canada atlantique absorbe une part des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'APA plus grande que celle des autres administrations de pilotage.
- L'Administration de pilotage du Pacifique (APP) fournit un service assuré par ses pilotes salariés sur le fleuve Fraser, qui s'apparente à celui de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Toutefois, la grande majorité de ses pilotes sont des contractuels qui offrent un service de pilotage côtier sur de longues distances. Ces pilotes doivent souvent utiliser des hélicoptères pour monter à bord des navires. L'APP a quatre zones de trafic principales : Vancouver, île de Vancouver, nord et fleuve Fraser.

Résultats réels de 2015	APGL	APL	APA	APP
Recettes annuelles (en milliers)	25 554 \$	86 229 \$	22 673 \$	72 770 \$
Nombre d'affectations	7 166	21 468	8 348	12 892
Pilotes salariés	53	0	47	8
Pilotes salariés ÉTP	4	184	11	98

ANNEXES

**ATLANTIC PILOTAGE AUTHORITY
FORECAST OF PILOTAGE ASSIGNMENTS FOR 2017**

AREA	TRIPS	MOVES	CANCELLATIONS	TOTAL
Halifax	2,524	173	21	2,718
Sydney	332	11	4	347
Bras d'Or	8	-	-	8
Canso	607	65	13	685
Pugwash	59	-	-	59
Saint John	1,626	63	61	1,750
Miramichi	10	-	-	10
Restigouche	10	-	-	10
St. John's	467	122	17	606
Holyrood	31	1	2	34
Placentia Bay	711	178	49	938
Humber Arm	155	9	2	166
Stephenville	17	-	2	19
Bay of Exploits	102	7	3	112
Voisey's Bay	12	-	-	12
Charlottetown	247	1	4	252
Confederation Bridge	105	-	-	105
Non-Compulsory	258	3	27	288
TOTAL	7,281	633	205	8,119

BATEAUX-PILOTES
DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DE L'ATLANTIQUE

L'APA possède une flotte de bateaux-pilotes pour transporter les pilotes dans certains ports de la région de l'Atlantique. Ces bateaux représentent un investissement financier considérable pour l'Administration.

Classe Chebucto - Chebucto Pilot et Captain A. G. Soppitt

Le Chebucto Pilot a été déployé à Halifax, N.-É., en 2012 et le Captain A. G. Soppitt à Saint John, N.-B., en 2013. Ils ont été construits par ABCO Industries Limited à Lunenburg, N.-É. La construction des navires est de classe Lloyds, ce qui signifie que Lloyds doit approuver tous les plans et dessins des bateaux ainsi que tout l'équipement et toute la machinerie utilisés à bord, et un représentant de Lloyds doit inspecter périodiquement le chantier naval pour s'assurer que l'on procède à la construction de la manière appropriée. Il s'agit de bateaux de 17 mètres (56 pieds) à hélices jumelles et coque en aluminium qui ont une vitesse de service de 18 nœuds. Le plan actuel prévoit d'amener le Chebucto Pilot à Saint John, N.-B., pour qu'il soit utilisé en tandem avec son navire jumeau dans un avenir prévisible, une fois l'acquisition des navires Milford Haven effectuée (voir page 93).



Classe Avalon Pilot – Atlantic Pilot et Avalon Pilot

L'*Atlantic Pilot* et l'*Avalon Pilot* sont des bateaux en aluminium de 19 mètres (62 pieds) qui ont été mis en service dans la baie Placentia (T.-N.-L.) en 2007. Ils proviennent du chantier naval A. F. Thériault de Meteghan River, N.-É. Il s'agit de navires de classe Lloyds avec une coque Camarc. Leur conception en fait d'excellents bateaux en mer.

Ces bateaux ont une vitesse de service d'environ 20 nœuds et une vitesse maximale d'environ 24 nœuds.



Fundy Pilot

Le *Fundy Pilot* est un bateau-pilote en aluminium de 15 mètres (51 pieds), de conception Raymond Hunt, construit en 1983 au chantier Gladding-Hearn Shipbuilding au Massachusetts (É.-U.). Il a d'abord été la propriété des pilotes de Virginie. Au début des années 1990, le bateau a été vendu aux pilotes de Boston et, en 2005, l'APA l'a acheté. Il est entré en service à Saint John en 2005. Le *Fundy Pilot* travaille à une vitesse d'environ 16 nœuds. Le *Fundy Pilot* continue de fournir un service fiable comme bateau d'appoint pour le port de Saint John, mais il va devenir un bateau d'appoint une fois que d'autres navires seront achetés.



Bateaux Breaux (APA n^{os} 1, 18 et 20)

Les bateaux Breaux ont été les machines à toute épreuve de l'APA au cours des années. L'APA possède trois de ces bateaux en aluminium de 20 mètres (65 pieds) qui ont assuré le service à Halifax, au Cap-Breton, à Saint John, dans la baie Placentia et d'autres ports pendant plus de 40 ans. Ces bateaux sont identiques bien que des modifications aient été apportées à la conception de la timonerie et à certains équipements. Ils ont été construits dans un chantier naval à Port Hawkesbury, N.-É. La photo ci-dessous de l'APA n^o 1 illustre bien le style de ces bateaux.



Ces bateaux sont robustes et fiables, mais chacun arrive à la fin de sa vie utile et ils ne peuvent plus servir de bateaux principaux dans les grandes zones. Ils peuvent être utilisés encore quelques années comme navires secondaires dans un grand port ou comme navires principaux dans des ports de moindre importance, en effectuant un nombre réduit d'affectations dans des conditions moins difficiles. En date de septembre 2016, deux de ces navires étaient utilisés comme navires de rechange pour desservir Halifax et la baie Placentia. Le troisième sert de bateau principal à Sydney, avec son navire jumeau. Les bateaux Breaux ont été conçus à l'origine pour travailler à une vitesse de 20 nœuds, mais ils ont ralenti à environ 13 nœuds avec l'âge et le poids accru.

APA n° 2

L'APA n° 2 est un bateau à coque d'acier et un seul membre d'équipage (un moteur et une hélice). Il s'agit d'un bateau de 14 mètres (47 pieds) construit à Port Hawkesbury en 1986, qui a travaillé à St. John's (son port d'origine), dans la baie Placentia, au pont de la Confédération, à Halifax, à Saint John, à Sydney et à Humber Arm (Corner Brook), T.-N.-L., où il est actuellement stationné. C'est un bon bateau pour la mer, mais il ne peut fonctionner qu'à environ neuf nœuds, de sorte qu'il n'est pas tout à fait approprié pour les grands ports.

