



Atlantic Pilotage  
Authority



Administration de Pilotage  
de l'Atlantique

## Résumé du plan directeur (2021-2025)



Administration de pilotage de l'Atlantique  
1791, rue Barrington, bureau 1801  
Halifax (Nouvelle-Écosse)



## 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, tout en permettant aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

L'Administration a un dossier exemplaire en matière de sécurité, en plus de maintenir des relations solides avec ses clients et la communauté marine et de pouvoir compter sur leur soutien appuyé. Les consultations régulières que la direction mène auprès de ses parties prenantes continuent de fournir un apport essentiel sur les niveaux de services, les enjeux opérationnels et les droits de pilotage dans chacun de ses principaux ports. Ces réunions avec les parties prenantes offrent l'occasion de discuter franchement avec les clients et permettent à la direction de l'Administration de se tenir au courant des développements réels ou potentiels dans la région.

Le trafic a amorcé un déclin dans plusieurs ports avant que la pandémie du nouveau coronavirus (ou « COVID-19 ») ébranle l'économie mondiale. La pandémie et la contraction économique mondiale qui en a résulté ont eu des répercussions négatives sans précédent sur le trafic pour l'Administration. La baisse de la demande pour les produits pétroliers et de nombreuses autres marchandises s'est ressentie sur les mouvements de navires et a réduit les revenus dans tous les ports et districts de la région de l'Atlantique. L'Administration a surtout pâti de l'annulation de la saison des croisières, qui avait rapporté 3 000 000 \$ en revenus de pilotage en 2019. Afin de maintenir son autosuffisance financière pendant l'exercice 2021, elle va ajuster des tarifs de base pour compenser la baisse du trafic avant la pandémie et instaurer un droit supplémentaire visant à réduire le déficit afin de recouvrer les pertes liées à la COVID-19 à moyen terme.

## Principaux objectifs

Le plan directeur (2021–2025) est le résultat du processus de planification stratégique de l'Administration. Celle-ci a établi cinq objectifs d'entreprise pour l'aider à remplir son mandat, qui consiste à établir, exploiter, maintenir et gérer, selon les impératifs de la sécurité, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique :

1. Fournir des services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique;
2. Maintenir une autonomie financière en exerçant une gestion efficace des coûts et en établissant des droits qui sont équitables et raisonnables;
3. Fournir un service fiable et autonome en préservant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs;
4. Faire preuve de leadership en navigation maritime en fournissant une expertise en sécurité de la navigation et opérations maritimes;
5. Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

## **Principaux projets d'immobilisations et financement connexe**

Pendant cette période de planification, l'Administration va s'attacher à mettre à niveau sa flotte de bateaux-pilotes en faisant l'acquisition de nouveaux actifs. Cet investissement de capitaux obligera à contracter une dette supplémentaire. Le présent plan inclut un budget d'immobilisations qui comprend des investissements dans de nouveaux bateaux-pilotes, quais et structures, et des unités portatives de pilotage. L'Administration demande au ministre des Finances l'autorisation de lui accorder une nouvelle facilité de prêt de 8 000 000 \$ qui servira à financer l'essentiel de la construction de deux nouveaux bateaux-pilotes. Elle sollicite aussi son autorisation pour augmenter sa marge de crédit de 2 500 000 \$ à 7 500 000 \$ afin de pouvoir remplir son mandat lorsqu'il lui faudra se remettre de la COVID-19 .

## Table des matières

### Résumé administratif

I) Aperçu	1
II) Environnement opérationnel	3
III Objectifs, activités, résultats et risques stratégiques	12
IV) Aperçu financier	19
Annexes	24
1. Orientation ministérielle	25
2. Structure de gouvernance de l'entreprise	27
3. Résultats planifiés	35
4. Attestation du chef des Affaires financières	38
5. Analyse des droits	39
6. États financiers et budgets	42
7. Plan d'emprunt	57
8. Gestion des risques	62
9. Répercussions de la pandémie de COVID-19	72
10. Conformité aux exigences des lois et politiques	74
11. Priorités et orientation du gouvernement	77

## I) Aperçu

### Historique

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1<sup>er</sup> février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

Depuis 1972, l'Administration a fourni, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage maritime pour toutes les eaux canadiennes entourant les quatre provinces atlantiques, y compris celles de la baie des Chaleurs au Québec. Il s'agit de la seule activité de l'Administration.

L'Administration fournit des pilotes brevetés aux navires qui entrent dans les ports du Canada atlantique afin de faire en sorte que ces bateaux se déplacent de la façon la plus sécuritaire possible dans la zone de pilotage. L'Administration fait aussi passer des examens aux marins qualifiés et délivre des certificats de pilotage aux candidats qui les réussissent afin de leur permettre de faire naviguer leurs bateaux dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir un pilote breveté à bord.

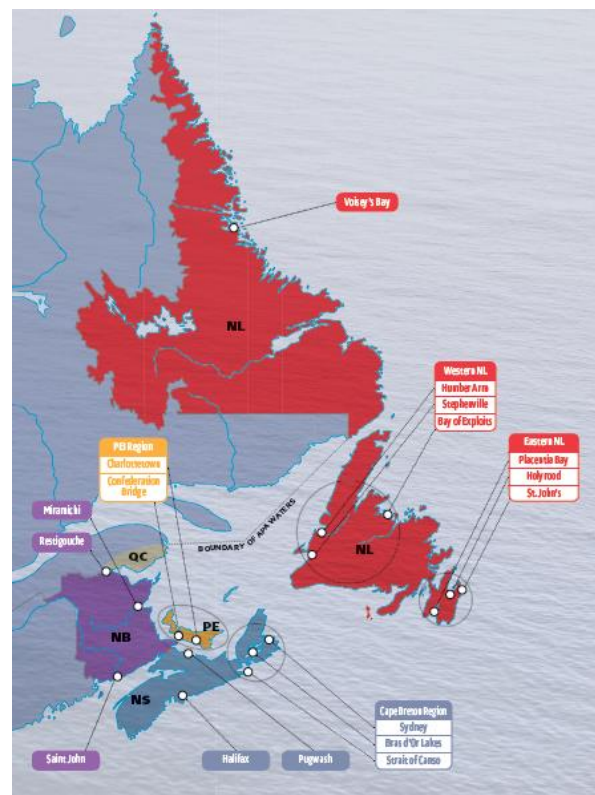
L'Administration organise ses opérations en fonction de l'emplacement géographique et a 17 zones désignées comme étant assujetties à un pilotage obligatoire. Elle s'efforce aussi de fournir sur demande un service à d'autres zones où le pilotage n'est pas obligatoire.

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, laquelle est administrée et contrôlée depuis son siège à Halifax, en Nouvelle-Écosse.



## Mandat

L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, de maintenir et d'administrer, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace dans la région atlantique. Ses droits seront fixés à un niveau qui permet à l'Administration de fonctionner d'une manière autonome sur le plan financier, en plus d'être justes et raisonnables.

## 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.

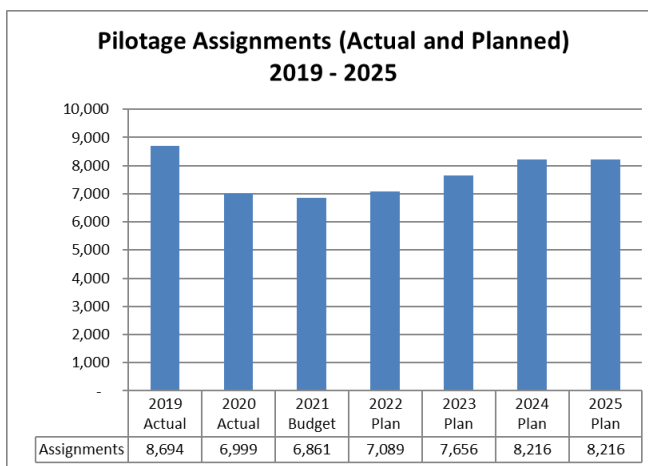
Pour mener à bien cette vision, l'Administration doit :

- 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 les droits 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.



## Tendances du trafic piloté

Le graphique de droite illustre les affectations effectuées en 2019 et 2020, et les prévisions pour 2021-2025. Les hypothèses utilisées par l'Administration pour sa planification sont basées sur les niveaux de trafic historiques, les annonces de navigation et les renseignements fournis directement à l'Administration par les parties prenantes par le biais des consultations. L'Administration a enregistré des baisses de trafic, lequel a atteint un creux en 2016 et avait rebondi depuis, jusqu'à ce que la COVID-19 entraîne des réductions. Le budget, qui est basé sur les connaissances



actuelles et l'information provenant des réunions de consultation, projette d'une manière conservatrice une lente reprise post-COVID-19. Il y a des projets envisagés par l'industrie qui pourraient contribuer à accroître le trafic pendant cette période de planification, mais l'Administration adopte une position conservatrice en ce qui concerne une éventuelle croissance.

Le mandat de l'Administration ne fait pas spécifiquement mention du pilotage obligatoire et non obligatoire. Un service de pilotage est fourni sur demande aux ports où le pilotage n'est pas obligatoire et lorsque les utilisateurs estiment qu'il y a des risques élevés. L'Administration a des pilotes brevetés pour 17 ports de pilotage non obligatoire et a mené des affectations dans la plupart de ces zones en 2020. Le nombre total d'affectations pour 2021 devrait diminuer par rapport à l'année précédente, le trafic ayant été régulier au premier trimestre avant la pandémie. L'activité pour 2021 est estimée à 6 861 affectations, en net recul par rapport aux quelque 8 700 affectations projetées avant la COVID-19. L'activité dans les ports desservis par l'APA peut varier considérablement en raison de facteurs qui sont indépendants de sa volonté.

Le trafic a pâti d'une augmentation des capitaines certifiés. Il s'agit de capitaines qui ont passé un examen de certification leur permettant de piloter leurs propres navires sans recourir aux services d'un pilote de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Il y a eu 2 732 mouvements effectués par des capitaines certifiés en 2019, un nombre qui va diminuer comme tout le trafic en raison de la pandémie.

Étant donné les défis quotidiens que pose la répartition et les conditions météorologiques difficiles, l'Administration offre une grande flexibilité pour commander un pilote sans imposer des règles particulières la nuit. Cela l'oblige donc à tenir compte du besoin de maintenir les coûts le plus bas possible tout en faisant preuve de flexibilité et d'agilité pour satisfaire ces exigences avec des effectifs limités.

Tel que mentionné plus tôt, l'Administration ne reçoit pas de crédits parlementaires et elle est tenue de générer des revenus afin d'être financièrement autonome. Elle doit établir des droits qui lui garantissent cette autonomie financière, tout en étant justes et raisonnables et sans faire peser un fardeau excessif sur l'industrie. L'Administration surveille de près les changements de trafic et l'incidence que cela a sur les recettes, car les fluctuations peuvent affecter sa capacité d'accomplir son mandat. Étant donné l'importance des immobilisations et le fait que les pilotes sont en grande majorité salariés, la plupart des coûts ne fluctuent pas énormément avec les variations de trafic. Une baisse du nombre d'affectations se traduirait par une diminution des revenus sans pouvoir ajuster sensiblement les dépenses. L'Administration fait appel à des pilotes entrepreneurs, ou contractuels, qui fournissent des services dans les ports où le niveau d'activité est bas et les coûts fluctuent en fonction de la variation du trafic.

## II) Environnement opérationnel

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. 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 incident peut toujours se produire.

## Environnement extérieur

- **Économie** : L'Administration et la demande pour ses services subissent de différentes façons les répercussions des conditions économiques locales et internationales. Il y a les effets découlant du prix des marchandises, l'emploi et la productivité, les accords commerciaux et les taux de change qui ont un impact considérable sur le tourisme à l'origine du trafic des paquebots de croisière.

- a. L'essentiel de l'activité dans la région de l'Atlantique est affecté par le prix des marchandises. Les principaux pays producteurs de pétrole ont récemment augmenté la production, ce qui a créé une offre excessive alors que la pandémie de COVID-19 a fait chuter la demande mondiale. Cela a eu des répercussions négatives sur le trafic de pétroliers dont l'Administration a pâti.



Les vraquiers et les navires qui transportent des cargaisons sèches ont été affectés par la chute des prix des produits de consommation. Les exportations de potasse continuent de transiter par le port de Saint John, car Nutrien achemine la production de sa mine en Saskatchewan à Saint John en vue de son exportation. Le transbordement de charbon dans le détroit de Canso est très sensible aux prix du marché et sera très difficile à prédire à l'avenir. Pour l'instant, l'activité est extrêmement limitée.

- b. La demande pour des marchandises locales, provinciales, nationales et internationales génère l'essentiel des importations et exportations qui transitent par nos ports. L'emploi en général et la santé économique favorisent le commerce local, ce qui augmente le transport maritime. Un climat d'affaires international stable ou en croissance permet d'avoir une population bien rémunérée qui dispose de revenus pour dépenser et investir au pays et à l'étranger. Bon nombre de ces marchandises sont transférées par porte-conteneurs, navires RORO et porte-automobiles. Ce trafic a diminué pendant la pandémie, car l'approvisionnement a été interrompu et la demande a chuté.
- c. Les taux de change se répercutent sur les importations et les exportations qui transitent par les ports ou les zones desservies par l'Administration. L'attrait commercial des marchandises canadiennes destinées à l'exportation pour les acheteurs étrangers et le prix abordable des marchandises importées suscitant un intérêt peuvent dépendre des fluctuations des taux de change. Les devises ont aussi un impact sur le tourisme dans la

région, car un dollar canadien plus faible contribue en temps normal à l'excellente santé du secteur des croisières.

- d. L'issue des négociations commerciales, de même que l'imposition ou l'élimination de barrières commerciales nationalistes et de droits aux entreprises qui dépendent de l'import-export pourraient avoir des répercussions positives, ou négatives, sur la quantité de marchandises qui arrivent dans nos ports et en sortent. Cela a un impact sur de nombreux types de marchandises, y compris les porte-conteneurs et les porte-automobiles.
- **Interruption des activités des clients**: Il arrive que l'Administration perde du trafic, généralement sans préavis, à la suite de décisions opérationnelles ou de circonstances qui interrompent la demande pour ses services. Il peut s'agir d'interruptions prolongées qui ont des répercussions négatives sur la position financière de l'Administration et qui risquent de l'empêcher d'être financièrement autonome d'une zone à l'autre. Cela a été le cas en 2018-2019, quand un incident à la raffinerie de Saint John (N.-B.) a considérablement ralenti le trafic de pétroliers. En 2020, l'unité flottante de stockage et de déchargement de la production pour le champ pétrolifère Terra Nova à Terre-Neuve sera absente de la station pour l'année. Toujours en 2020, une entente a été conclue pour permettre à Irving Oil d'acheter la raffinerie pétrolière de Come by Chance dans la baie Placentia (T.-N.-L.). Cet achat n'a pas abouti et la raffinerie est encore en vente. L'avenir de la raffinerie, et des affectations de pilotage qui y sont reliées, est actuellement inconnu et pose un risque considérable à l'Administration, car la raffinerie lui rapporte environ 3 000 000 \$ par année. L'Administration est actuellement en pourparlers avec le reste des utilisateurs du port afin de déterminer l'avenir immédiat du projet de remplacement des bateaux-pilotes et le nombre de pilotes désiré pour la zone. Les décisions commerciales de ce genre se répercutent sur les rentrées de l'Administration et peuvent être prises sans grand préavis.
  - **Déclins dus à la COVID-19**: La pandémie mondiale a eu des effets dévastateurs sur les activités dans de nombreux secteurs, ainsi que sur les niveaux de trafic et les revenus connexes de l'Administration. L'annulation de la saison des croisières a eu les plus fortes répercussions. Il y avait eu en 2019 plus de 1 000 affectations pour des paquebots de croisière, ce qui avait généré 3 000 000 \$ de revenus connexes. L'Administration a aussi enregistré une baisse des mouvements de pétroliers, sa principale source de rentrées. Les autres affectations reliées à la demande des consommateurs pour des marchandises commerciales ont également diminué. Cela devrait réduire au total d'environ 20 % l'activité et les revenus connexes en 2020, sans qu'il y ait une croissance significative en 2021.
  - **Réforme de la Loi sur le pilotage**: Les amendements apportés à la *Loi sur le pilotage* ont reçu la sanction royale en juin 2019. Sa mise en œuvre va poser des défis à l'Administration, qui ajuste ses opérations en fonction des changements de rôles et de responsabilités, tout en continuant à fournir des services en vertu de la *Loi* existante. Avec le transfert des fonctions réglementaires à Transports Canada, l'efficience et l'efficacité du service fourni par l'Administration pourraient

s'en ressentir si l'avancement en temps opportun des brevets et des certificats est menacé. Les amendements présentent aussi des opportunités pour ce qui est du développement commercial et de la fixation des droits, qui vont permettre à l'Administration d'être beaucoup plus réactive aux changements de facteurs économiques et commerciaux. Ce sera plus facile d'être financièrement autonome et d'établir des droits justes et raisonnables.

- **Changements climatiques** : Étant donné les changements de tendances, l'Administration doit composer avec des conditions maritimes difficiles qui sont plus fréquentes et durent plus longtemps. Cela pose de sérieux défis pour arriver à fournir des services sécuritaires, efficaces et efficients, car les conditions maritimes empirent et les fermetures et retards des ports s'allongent. Cette situation rend les transferts de pilotes plus risqués dans ces conditions extrêmes et la manœuvre des navires plus difficile. Les infrastructures, comme les quais et les digues, risquent aussi d'être endommagés en raison des facteurs environnementaux changeants qui se répercutent sur la sécurité. Certaines activités maritimes, comme le transbordement de charbon dans le détroit de Canso, ont délaissé la région en hiver à cause des risques plus élevés, ce qui a entraîné pour l'Administration une baisse du trafic et des recettes correspondantes qui devrait se prolonger indéfiniment.
- **Cybersécurité** : Les menaces aux infrastructures TI augmentent et la cybersécurité est une préoccupation grandissante.
- **Technologie** : La cadence accélérée des changements technologiques s'accompagne de défis et d'opportunités pour l'Administration. L'adoption de nouvelles technologies comme les unités portatives de pilotage (UPP) l'aide à fournir un service plus efficace et plus efficient. D'un autre côté, les navires se dotent de technologies de plus en plus modernes qui posent des défis pour la formation des pilotes. C'est essentiel que les pilotes et l'Administration se tiennent au fait des nouvelles technologies, et il y a beaucoup d'outils en cours de développement pour aider à la navigation. L'Administration doit se tenir à jour avec ces changements technologiques et adopter ceux qui avantageront le pilotage portuaire qu'elle effectue.
- **Utilisation de brevets** : L'Administration a connu ces dernières années une augmentation des capitaines brevetés. Ce sont des capitaines à qui l'Administration a fait passer un examen et qui sont certifiés pour piloter leurs propres navires.
  - a. **Mouvements peu risqués** : Il y a un certain nombre de mouvements ou déplacements très peu risqués qui sont assurés par des capitaines certifiés. Cela permet aux ressources de pilotage d'être déployées sur des zones à risque plus élevé et ajoute à l'efficacité du pilotage.
  - b. **Évaluations de rendement** : Il n'existe actuellement pas de mécanisme dans la réglementation ou la politique qui oblige les capitaines certifiés à avoir des évaluations de rendement. L'Administration a élaboré une politique pour examiner le rendement des capitaines brevetés au moment du renouvellement de leur contrat, laquelle a été acceptée par l'industrie. Environ 2 800 mouvements sont assurés chaque année par

ces capitaines, tandis que les pilotes de l'Administration sont appelés à accomplir environ 7 000 affectations et sont évalués selon un cycle de trois ans.

- c. **Manque à gagner** : Ce nombre de brevets a un impact financier sur l'Administration qui a représenté environ 6 500 000 \$ en droits de pilotage perdus en 2019. Cette situation est particulièrement difficile dans un port comme St. John's (T.-N.-L.) où il y a eu plus de 2 200 mouvements de navires dont 80 % ont été assurés par des capitaines brevetés et 20 % par des pilotes. Quand l'industrie perd un capitaine breveté ou remplace un navire dans sa flotte, ce qui arrive souvent, l'Administration doit fournir un pilote pour ces mouvements. Le temps nécessaire pour former au préalable des pilotes ne permet pas d'en fournir à court terme, c'est pourquoi l'Administration doit maintenir les ressources dans le port pour gérer plus de trafic qu'elle n'en reçoit actuellement, mais ces coûts ne sont absorbés que par les usagers qui fournissent les 20 % de trafic piloté. Cela a des répercussions négatives sur l'efficacité du service et la capacité de l'Administration à être financièrement autonome.
- **Relations avec les parties prenantes** : L'Administration a des relations solides avec ses parties prenantes, qu'elle entretient en les consultant régulièrement. Les utilisateurs des services soutiennent le pilotage dans la région de l'Atlantique et leur coopération a été des plus précieuses pour résoudre les défis que l'industrie a dû relever dans la région. Cette coopération permet de fournir un service plus efficace et efficient, car l'information et la répartition sont ouvertement partagées. Elle augmente aussi la capacité d'avoir une autonomie financière, car les niveaux de trafic sont plus faciles à prévoir et des droits appropriés sont établis sans objection.
  - **Tendances du trafic saisonnier** : L'Administration est confrontée à des périodes marquées par des volumes plus élevés qu'à l'accoutumée en raison du trafic saisonnier des paquebots de croisière, des variations quotidiennes dans la répartition de l'industrie et des fermetures dues aux conditions météorologiques. La nature saisonnière de l'industrie des croisières pose des défis à l'Administration, car il y a constamment des pilotes dans chaque port. Les hausses saisonnières dans la demande de pilotage obligent l'Administration à gérer les heures supplémentaires et les périodes de repos sans compromettre la sécurité, mais les risques ont eu pour effet d'augmenter les retards et l'efficacité de la prestation du service. Cela pose tout un défi car, en plus d'avoir intérêt à remplir les obligations qui lui sont imposées, l'Administration a conscience que le Canada doit s'assurer que la région atlantique demeure une destination attractive et viable pour l'industrie des croisières dans la région.
  - **Marché de la main-d'œuvre maritime** : Les pilotes sont brevetés pour des ports ou districts spécifiques et ils n'effectuent pas d'affectations en dehors des zones pour lesquelles ils sont

brevetés, ce qui complique encore plus la couverture des fluctuations d'affectations. Pour atteindre la cible de pilotes et la maintenir au gré des départs à la retraite planifiés, l'Administration doit ajouter continuellement des pilotes et les former du niveau d'apprenti à celui du brevet de classe A illimitée. Cela devient plus difficile de trouver des marins qualifiés au Canada, car il y a moins de Canadiens qui choisissent de faire carrière dans cette industrie. L'augmentation de la technologie sur les navires, qui les a rendus plus maniables, a aussi diminué les habiletés des capitaines actuels à les manœuvrer dans la pratique et a augmenté le temps nécessaire pour former de nouveaux pilotes, car ils arrivent sans avoir le même niveau de compétence ou d'expérience que leurs prédécesseurs. La pandémie n'a pas entraîné une augmentation des départs à la retraite ni eu un impact négatif sur le recrutement. Il existe des preuves de l'effet contraire, les déclinés dans d'autres secteurs de l'industrie maritime ayant eu pour effet d'augmenter la disponibilité des marins qualifiés et intéressés.



## Environnement interne

- **Composition du Conseil** : Le conseil d'administration de l'APA comprend un président à temps partiel et un maximum de six autres administrateurs, tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs en poste, qui apportent une variété d'expériences et d'antécédents, comprennent quatre capitaines, dont un pilote à la retraite, des membres qui ont réussi en affaires et un comptable professionnel agréé (CPA). Le mandat du CPA expire en décembre 2020 et le titulaire du poste ne cherche pas à être reconduit dans ses fonctions. Cette composition variée est une force, car les administrateurs apportent une diversité d'expériences, notamment maritime, pour prendre des décisions en connaissance de cause. Le processus de nomination des nouveaux administrateurs peut être retardé, ce qui pose un défi. Il y a actuellement un siège vacant au Conseil.
- **Administration** : L'APA a 11 employés rattachés à l'administration dont les compétences techniques constituent un atout. Les dirigeants et les gestionnaires comprennent quatre capitaines qui occupent les postes de chef de la direction, chef de l'exploitation, surintendant maritime, et gestionnaire de la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement. Le chef de la direction est également titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA). Le chef des affaires financières est un CPA titulaire d'un MBA et le directeur des ressources humaines est un conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) qui détient un MBA. La charge de travail qui incombe aux employés rattachés aux opérations demeure importante et peu redondante, ce qui pose un défi.
- **Opérations – Pilotes** : Les pilotes sont une force pour l'Administration. Il s'agit de marins hautement compétents et formés, qui sont au sommet de leur profession. L'Administration a ciblé un effectif stable de 50 pilotes salariés et 12 pilotes entrepreneurs pour couvrir l'activité projetée. Il y a très peu de roulement dans ces postes, car ils sont considérés comme le summum

de la carrière d'un marin. L'Administration entretient des relations solides, fondées sur la coopération avec ses pilotes salariés. Les pilotes sont représentés par la Guilde de la Marine Marchande du Canada (GMMC) et les négociations pour une nouvelle convention collective ont été amorcées, car l'actuelle convention collective a expiré le 31 décembre 2019.

- **Équipages des bateaux-pilotes :** Les membres d'équipage comprennent des capitaines de vedettes et des matelots de pont salariés à Halifax (N.-É.) et Saint John (N.-B.). Il y a huit employés à chaque endroit et aucun projet actuel pour changer leur nombre. Ces personnes hautement formées sont essentielles pour fournir un transport sécuritaire aux pilotes et un service de pilotage efficace. Il y a très peu de roulement à ces postes.

Les capitaines de vedette sont représentés par la GMMC et actuellement régis par une convention de cinq ans qui expire le 31 décembre 2020. Celle des matelots de pont et des répartiteurs a été négociée en 2019 avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). Il s'agit d'une convention de quatre ans qui expire le 31 décembre 2022.

- **Gestionnaires de l'entretien :** Le gestionnaire technique de la flotte et le gestionnaire des bateaux-pilotes sont responsables de l'entretien de la flotte de bateaux-pilotes. Tous deux gèrent l'entretien des bateaux-pilotes. Ils contribuent à l'efficacité du service en s'assurant que des bateaux-pilotes sont disponibles quand les pilotes doivent être transportés jusqu'aux navires.
- **Répartiteurs :** Le service, qui est dirigé par le gestionnaire de la répartition, comprend quatre répartiteurs à temps plein qui assurent une couverture 24 heures sur 24, sept jours sur sept au Centre des affectations de l'Administration. Un cinquième répartiteur s'occupe de la facturation pour l'Administration et couvre la région. Ces personnes s'occupent des affectations pour tous les districts avec habituellement une seule personne de permanence, pour l'Administration et ses usagers. Ce sont des postes très exigeants dont la formation est très longue, ce qui pose un défi pour le recrutement.

Le tableau suivant résume les effectifs actuels de l'Administration.

Fonction	Nombre réel 2017	Nombre réel 2018	Nombre réel 2019	Projections 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Administration</b>									
Dirigeants	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Directeurs/Gestionnaires	3	3	2	3	4	4	4	4	4
Soutien	6	5	5	5	4	4	4	4	4
<b>Total administration</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Opérations</b>									
Pilotes	49	50	50	50	49	49	52	52	52
Équipages de bateaux-pilotes	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Gestionnaires de l'entretien	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Gestionnaires de la répartition	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Répartiteurs	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Total opérations</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
<b>Total employés</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>
Pilotes entrepreneurs	10	11	11	12	12	12	12	12	12

- **Vieillesse des bateaux-pilotes** : Le fait de fournir des services de pilotage portuaire signifie que presque toutes les zones ont besoin d'un bateau-pilote pour le transfert aller-retour du pilote lors d'une affectation de pilotage. Comme ces navires vieillissent, l'Administration doit les entretenir pour qu'ils demeurent aussi sécuritaires que possible tout en planifiant leur remplacement éventuel. Les changements de conditions météorologiques et maritimes ajoutent au défi, car des navires plus lourds et plus robustes peuvent être nécessaires dans davantage de ports. Une flotte vieillissante ou insuffisante affecte la capacité de l'Administration à fournir un service sécuritaire, efficace et efficace. Les plateformes risquent de ne pas être suffisamment robustes pour les conditions ou opérationnelles, ce qui augmente la probabilité que les services de pilotage puissent être interrompus.
- **Infrastructures maritimes** : L'Administration loue ou possède et entretient plusieurs actifs maritimes, notamment une digue, des quais, des quais flottants et des bureaux de pilotes. Ces actifs sont une force car ils assurent des points de transfert sécuritaires, des délais de service plus courts et des quartiers généraux opérationnels pour les pilotes et les équipages. Comme ces actifs sont toujours exposés à des éléments rigoureux et à une utilisation constante, ils sont inspectés, réparés et remplacés à l'occasion. L'usure de ces actifs est un défi qui peut s'aggraver avec les changements climatiques et qui aura une incidence sur la sécurité et les coûts futurs. En

septembre 2019, l'ouragan Dorian a sérieusement endommagé la digue de Herring Cove et causé des dégâts moins importants à d'autres quais. Tout devrait être réparé en 2020 ou au début de 2021 à un coût considérable pour l'Administration.

- **Culture de la sécurité** : L'Administration a davantage cherché à améliorer sa culture de la sécurité. Elle a obtenu la certification ISO 9001 en 2018 et l'a maintenue depuis. Une ressource prévue à cet effet, le gestionnaire, Qualité, santé et sécurité, et environnement a été ajouté au début de 2019 afin que l'attention se porte davantage sur la région. Le fait d'avoir 17 ports de pilotage obligatoire dans les quatre provinces ajoute à ce défi, tout comme le grand nombre d'entrepreneurs et de fournisseurs de services.
- **Ressources financières** : L'Administration a dégagé des bénéfices confortables pendant quatre années consécutives. Des fonds d'urgence ont été maintenus aux niveaux ciblés et des économies ont été accumulées pour le remplacement des immobilisations et le versement de futures indemnités de départ. Le fond d'urgence sera épuisé en 2021 en raison de la COVID-19, et le fonds de remplacement des immobilisations servira pour Herring Cove et les nouveaux navires.
- **Rendement et évaluations** : L'Administration a fourni un service sécuritaire, efficace et fiable tout en demeurant efficace pour ses utilisateurs. Le taux d'affectations sans incident a été de 99,94 % en 2019 (99,95 % en 2018). La proportion d'affectations assurées sans retard imputable à l'Administration a été de 99,10 % (99,20 % en 2018). Celle-ci considère comme un retard les situations où un pilote n'est pas fourni à un navire dans l'heure suivant celle que le client a commandée. Interrogés par l'Administration, 100 % de ses utilisateurs participants se sont déclarés satisfaits de son engagement à l'égard de la sécurité et 95,6 %, de son efficacité.
- **Harmonisation avec les priorités gouvernementales** : Les activités de l'Administration soutiennent toutes les priorités économiques du gouvernement. Le passage efficace et sécuritaire de navires dans les ports du Canada atlantique apporte une croissance et une prospérité économiques à tous les Canadiens. Les industries qui dépendent du transport maritime procurent des emplois, des débouchés économiques et des marchés accrus aux entreprises canadiennes. L'Administration contribue au transport sécuritaire et efficace des marchandises et des personnes pour le compte des Canadiens, tout en protégeant l'environnement. Le pilotage joue un rôle essentiel pour qu'il n'y ait pas de désastres environnementaux causés par des navires dans les eaux canadiennes. Le travail accompli par l'Administration profite aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, assurer une industrie de la pêche durable et une industrie touristique florissante, en plus de préserver les infrastructures locales.

### **Conformité aux directives ministérielles**

L'Administration se conforme aux directives ministérielles et à leur intention, et elle soutient une gouvernance ouverte et transparente en utilisant son site Web pour divulguer d'une façon proactive des renseignements au public et en tenant régulièrement des consultations avec ses parties prenantes. L'annexe 9 fournit de plus amples détails sur cette conformité.



## Examen spécial en 2016

Le Bureau du vérificateur général du Canada a présenté son rapport d'audit indépendant sur certains systèmes et pratiques qui étaient en place entre le 1<sup>er</sup> octobre 2015 et le 31 mars 2016. Il y avait 10 recommandations, qui ont toutes été entièrement mises à exécution.

L'annexe 10 fournit de plus amples renseignements concernant l'alignement de l'Administration sur les priorités gouvernementales.

## III Objectifs, activités, résultats et risques stratégiques

Chaque année, l'Administration mène des séances de planification stratégique auxquelles participent le Conseil et la direction. Un facilitateur externe a pris part à celle de l'été 2016 au cours de laquelle la mission, la vision et les valeurs essentielles de l'Administration ont été mises à jour. Cinq objectifs globaux ont été établis à cette occasion pour remplacer des domaines d'intérêt qui ont été préalablement établis pour une période de cinq ans mais sont examinés chaque année.

### 1) Objectif : Fournir des services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique

Le résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'obtenir dans ce domaine consiste à améliorer le dossier de sécurité exemplaire de l'Administration en augmentant le nombre de mouvements de navires effectués sans blessures de personnes ni dommages aux biens ou à l'environnement. L'Administration joue un rôle essentiel dans la sécurité de l'industrie maritime en fournissant des pilotes et des équipages hautement formés qui donnent des conseils lors des passages et des entrées au bassin pour s'assurer qu'ils sont effectués d'une manière sécuritaire.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent en 2021 sur les aspects suivants :

- **Formation des pilotes** : Examen et amélioration du plan de formation des pilotes pour inclure une plus grande utilisation des simulateurs et rechercher une formation plus ciblée sur l'escorte des remorqueurs et les modèles réduits. Les cours de formation ayant été annulés en 2020 en raison de la COVID-19, l'objectif immédiat va consister à les reprogrammer dès que possible. (continu)
- **Recapitalisation des immobilisations – bateaux-pilotes** : En 2019, le Conseil a approuvé une stratégie de remplacement des bateaux-pilotes à long terme. Conformément à ce plan, le développement d'un modèle pour deux nouveaux navires a débuté en 2020, et la construction devrait avoir lieu en 2021 et 2022. Ces navires seront utilisés lorsque les conditions météorologiques se détérioreront et elles devraient fournir une plateforme plus sécuritaire pour les transferts de pilotes dans des conditions plus difficiles. Un financement sera nécessaire pour l'essentiel de cette acquisition et devra être négocié avec une banque. La position financière de l'Administration sera examinée avec les attentes concernant le trafic, avant que des

engagements finaux ne soient pris pour la construction. L'option consistant à trouver des navires d'occasion, et moins chers, est maintenue. (continu)

- **Renouvellement des immobilisations – Installations** : L'Administration a de nombreuses installations maritimes qui ont besoin d'être réparées ou remplacées, et elle va s'occuper de ce qui suit en 2021 :
  - a. Une évaluation technique a été mise à jour pour le quai et la digue de Herring Cove à la suite du passage de l'ouragan Dorian en 2019. Des réparations à plus long terme ont été entamées en 2019 et devraient être achevées en 2020 ou au début de 2021; (continu)
  - b. Les quais flottants seront inspectés et réparés dans plusieurs endroits; (continu)
  - c. Les options pour le bureau des pilotes et le quartier des équipages à Saint John (N.-B.) seront évalués pour déterminer si un déménagement est nécessaire et à quel moment l'administration portuaire pourrait l'exiger. Pour l'heure, on s'attend à ce qu'un déménagement soit nécessaire à la fin de 2021. (nouveau)
- **Technologie** : L'Administration va surveiller les progrès de la technologie maritime, en particulier celle des unités portatives de pilotage, pour la surveillance météorologique et les communications, afin de voir quelles améliorations peuvent être apportées afin d'accroître la sécurité et l'efficacité du pilotage. Elle va pour cela assister en 2021 à la conférence de l'Association internationale des pilotes maritimes, aux ateliers pour marins de la Fédération maritime du Canada, aux sommets habituels sur la sécurité et la technologie, à des conférences sur les navires de travail et à d'autres conférences ou réunions technologiques. Cela dépendra des restrictions de voyage et de l'état de la pandémie. (continu)
- **Évaluations des pilotes** : L'Administration aura recours au programme d'évaluation des pilotes pour déterminer les secteurs à améliorer et les occasions de formation afin de s'assurer que les cibles de performance sont atteintes. Les évaluations de compétences seront effectuées pour les titulaires de certificats afin de s'assurer que leur performance est acceptable. (continu)

## 2) Objectif : Maintenir son autonomie financière

Le résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'atteindre dans ce domaine consiste à générer un niveau de rentrées qui soutienne les charges d'exploitation annuelles de l'Administration, et permette de remplacer les immobilisations qui doivent l'être et de maintenir une réserve advenant une baisse des activités ou une hausse des coûts de fonctionnement non prévue. Les droits exigés sont justes et raisonnables, et ils ne devraient pas devenir un fardeau pour les usagers.

Étant donné les pertes financières causées par la réduction du trafic associée à la pandémie, les objectifs à court terme pour 2021 sont les suivants :

- **Ajustements des droits** : Les droits pour 2021 seront ajustés pour atteindre les objectifs suivants, tout en étant justes et raisonnables :

- **Déclins avant la pandémie** : L'Administration a enregistré un déclin dans plusieurs ports avant la pandémie. Les taux de base seront ajustés dans ces zones en vue d'y dégager des bénéfiques quand le trafic rependra après la pandémie. La plupart des ports n'afficheront pas de résultats positifs avant la reprise des croisières.
- **Pertes imputables à la pandémie** : La pandémie a entraîné une baisse du trafic dans tous les ports et districts de l'Administration. L'Administration prévoit que ce déclin va durer tout au long de 2021 et sera suivi d'une lente reprise. Pendant cette période, l'Administration va recourir à un financement à court terme pour remplir son mandat. Un supplément de 4 % sera appliqué pendant une période de cinq ans afin de réduire les répercussions de ce déclin et de récupérer le manque à gagner au-delà des réserves accumulées par l'Administration. Les parties prenantes ont été consultées et ce taux a été déterminé en fonction de la rétroaction reçue. (nouveau)
- **Occasions de percevoir des droits à l'avenir** : Compte tenu des changements apportés à la *Loi sur le pilotage* et le processus d'établissement des frais, l'Administration va chercher des occasions supplémentaires de recouvrer plus directement les coûts engagés. (nouveau)
- **Économies ciblées** : En plus de maintenir un fonds de réserve, l'Administration a accumulé des économies pour le remplacement futur des immobilisations et le passif à long terme au titre des indemnités de départ.
  - Comme l'Administration va se procurer des bateaux-pilotes, les économies constituées pour le remplacement des immobilisations seront épuisées pendant cette période. (continu)
  - Les économies pour le passif lié aux indemnités de départ futures devançaient le plan, mais elles vont devoir être utilisées à mesure que les flux de trésorerie diminuent en raison de la COVID-19. Il faudra attendre que l'Administration se remette complètement des impacts de la pandémie pour pouvoir faire des économies supplémentaires. (nouveau)

### **3) Objectif : 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**

Le résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'atteindre dans ce domaine consiste à fournir un service sur demande sans retard, tout en protégeant les employés de l'Administration.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent en 2021 sur ce qui suit :

- **Recrutement de pilotes** : Ajouter trois nouveaux apprentis pilotes qualifiés en 2021 en prévision des départs à la retraite planifiés. Le bassin de marins qualifiés à l'échelle du pays a diminué. Cela

n'a pas été évident de trouver jusqu'à maintenant des capitaines qualifiés qui soient intéressés par des postes à Saint John (N.-B.) pendant une période au cours de laquelle un certain nombre de départs à la retraite ont été annoncés dans le port. Un programme de familiarisation a été introduit pour permettre à des marins d'autres régions de poser leur candidature et l'Administration planifie des mesures incitatives supplémentaires pour ce programme dans le but d'intéresser davantage de personnes. (nouveau)

- **Négociations de la convention collective des pilotes** : Le contrat des pilotes salariés de l'Administration a expiré à la fin de 2019. Les négociations ont commencé en 2020, mais elles ont été retardées en raison de la COVID-19. L'objectif est de finaliser une convention qui est juste pour les employés, peut être soutenue avec un impact minimal pour les parties prenantes pendant la COVID-19 et soutient le mandat qu'a l'Administration de fournir des services. Une résolution a été conclue entre les parties afin d'assurer la continuité des services si un contrat ne peut être négocié, et le processus va aller en arbitrage. (continu)
- **Bien-être des employés** : Les politiques, programmes et activités visant à maintenir un milieu de travail sain seront surveillés et continuellement améliorés. L'Administration a créé en 2020 un comité de bien-être en tant que sous-comité de santé et sécurité au travail. L'immensité de la région et du déploiement de ses employés pose un défi pour concevoir des politiques et programmes efficaces. De nouvelles politiques et procédures ont été instaurées afin de protéger les employés de l'Administration contre la COVID-19 tout en maintenant ce service essentiel. Les communications à l'intention des employés et la formation ont considérablement augmenté pendant la pandémie. (continu)
- **Mise en place des cyberdéfences** : Un audit de la cybersécurité a été mené en 2019. (continu)

#### **4) Objectif : 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**

Le résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'obtenir dans ce domaine consiste à fournir un pilotage maritime complet et des services connexes dans la région de l'Atlantique. Les pilotes maritimes au Canada sont considérés être au sommet de leur profession et une source fiable pour avoir un avis d'expert sur la navigation et la manutention des navires. Étant donné cela l'Administration fournit à l'industrie des services de consultation sur les infrastructures et projets maritimes et leur incidence sur la navigation future.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent sur les aspects suivants :

- **Contribuer à l'augmentation de l'efficacité et à la croissance économique grâce à la consultation** : Le personnel de l'Administration va participer à des comités réguliers sur l'exploitation portuaire dans chacune des régions où ils sont actifs. Des services seront

également offerts aux utilisateurs individuels par le biais de projets ou d'opérations qui bénéficieront d'une expertise en pilotage maritime. (continu)

## 5) Objectif : Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique

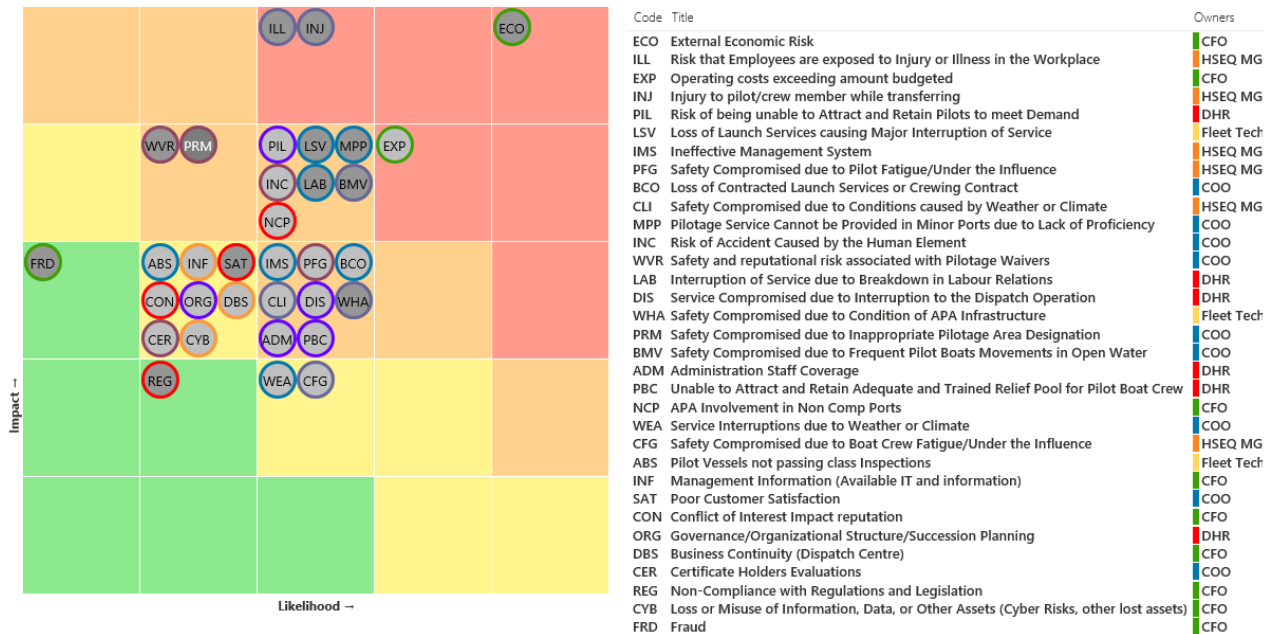
L'Administration vise avant tout à soutenir les priorités du gouvernement du Canada dans ce domaine pour avoir une classe moyenne forte, une gouvernance ouverte et transparente, un environnement propre et une économie forte, la force par la diversité, ainsi que la sécurité et des débouchés.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent sur ce qui suit :

- **Consultation** : L'Administration tient son engagement à maintenir des relations avec les parties prenantes en effectuant davantage de divulgations sur son site web et en consultant fréquemment les parties intéressées. Elle va fournir plus de renseignements sur son site web et tenir des consultations régulières dans chaque district. (continu)
- **Réforme de la Loi sur le pilotage** : Transports Canada a énormément de travail à faire pour adopter les changements à la *Loi* qui ont été approuvés. L'Administration va apporter son aide chaque fois que possible pour que ces réformes soient mises en œuvre avec succès. (continu)
- 

### Aperçu des risques

Chaque année, l'Administration suit une procédure d'évaluation et de traitement des risques qui identifie les nouveaux risques, fait une analyse des risques au moyen des échelles liées à la probabilité et à l'impact, propose des traitements contre les risques sous la forme d'atténuations, et effectue une surveillance et un examen des risques. Ce processus a fait l'objet d'un audit interne en 2020 et les changements recommandés ont été apportés. Cette procédure a été confiée au Comité des risques du Conseil pour sa supervision et son examen semestriel.



Les risques résiduels, tenant compte des atténuations actives, des aspects préoccupants qui ont été mesurés comme étant extrêmes ou très élevés dans l'évaluation de 2020 sont les suivants :

**Extrême**

- Risque économique externe : La pandémie a entraîné une réduction du transport maritime qui a eu de sérieuses répercussions sur la position financière de l'Administration. Il s'agit d'un risque considérable pour l'objectif de l'Administration qui est maintenir son autosuffisance financière. Comme elle a perdu environ 20 % de ses affectations et revenus connexes, l'Administration va épuiser ses réserves financières et ses économies pour remplir son mandat. À défaut de pouvoir emprunter davantage, l'Administration risquerait de ne pas pouvoir fournir un service advenant d'autres réductions.
  - o L'Administration prévoit augmenter ses approbations de marge de crédit de façon à pouvoir poursuivre ses activités si les revenus diminuent davantage dans un proche avenir. Il se pourrait qu'elle reporte des projets d'immobilisations jusqu'à ce que les niveaux de trafic soient plus stables. Les droits devront être ajustés pour recouvrir ces manques à gagner de l'industrie au cours des quatre prochaines années. Si le trafic ne reprend pas comme prévu, ces taux seront ajustés au cours des prochaines années.

**Très élevé**

- Risque que des employés se blessent ou tombent malades au travail : Il s'agit d'une autre catégorie de risque dont le niveau a augmenté pendant la pandémie. Pendant que le virus reste actif dans le monde, il y a un risque accru pour tous les employés de l'Administration, en particulier les pilotes et les équipages des bateaux. Cela présente un risque pour l'objectif de l'Administration consistant à fournir un service fiable et autosuffisant, tout en protégeant ses employés et ses actifs et en planifiant la relève et le remplacement des actifs.

- o L'Administration a un plan de pandémie qui a été suivi pendant la COVID-19. De nombreuses mesures d'atténuation ont été mises en place pour assurer la sécurité des employés, tout en maintenant les services de pilotage. Les autorités fédérales et locales, ainsi que toutes les parties prenantes, ont coordonné les efforts d'atténuation qui ont permis au transport maritime et au commerce de ne pas être interrompus dans la région.
- Charges d'exploitation excédant le montant budgété : L'augmentation des coûts associés à la planification et à l'atténuation de la pandémie a été compensée par les économies au niveau des déplacements et de la formation. Il y a des domaines sur lesquels l'Administration n'a pas de contrôle, comme les dommages aux infrastructures causés par des tempêtes extrêmes. Comme les économies de l'Administration seront épuisées en 2021, cela peut avoir de plus grandes conséquences pour ces coûts inconnus. Il s'agit d'un risque considérable pour l'objectif de l'Administration qui consiste à maintenir son autosuffisance financière.
  - o L'Administration prévoit augmenter sa capacité d'emprunt pendant que ses réserves sont épuisées. Cela lui permettrait de maintenir ses services et sa sécurité si des imprévus surviennent et font augmenter les coûts au-delà de ce qui avait été prévu.
- Blessure d'un pilote ou membre d'équipage lors d'un transfert : Des pilotes de l'Administration ont subi des blessures de gravité différente lors des transferts, mais le transfert en mer est une manœuvre dangereuse pour laquelle l'Administration doit faire preuve de diligence afin de la rendre la plus sécuritaire possible. Cela pose un risque pour l'objectif de l'Administration, qui consiste à fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant ses employés et actifs, tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs.
  - o L'Administration a les technologies et les procédures en place pour réduire la probabilité qu'un pilote ou membre d'équipage se blesse lors du transfert d'un pilote et son impact si cela se produit. L'Administration a de nombreux investissements et procédures à cet effet. Les atténuations les plus récentes incluent les inspections de navires annuelles, l'ajout de navires plus modernes, l'équipement de protection individuelle, les balises d'homme à la mer et les paramètres d'exploitation établis pour les intempéries.





## IV) Aperçu financier

### Position financière

L'Administration est une société d'État non financée par crédit ou autofinancée **qui a pour obligation d'être financièrement autosuffisante** en **appliquant** des droits justes et raisonnables. Les coûts de l'Administration sont facturés aux usagers du service sous la forme d'un droit 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 droits justes et raisonnables. L'objectif annuel pré-COVID-19 consiste à dégager un bénéfice qui permet de constituer une provision pour les ralentissements dus aux intempéries, et d'économiser pour le remplacement des immobilisations et les passifs liés aux indemnités de départ futures. En raison de la pandémie, l'Administration va utiliser les économies accumulées pour maintenir ses services sans affecter sa capacité à remplir son mandat. L'objectif à moyen terme consistera à recouvrer les manques à gagner en dehors des montants gardés en réserve. À long terme, l'Administration va se réaligner sur son objectif qui est de faire en sorte que chaque zone devienne financièrement autosuffisante pour éviter l'interfinancement des ports, tout en reconstituant ses réserves. Elle dépend des projections des niveaux de trafic futurs et des revenus et dépenses correspondants pour déterminer la santé financière de chaque port.

Le rapport annuel 2019 de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est publié à :

<https://www.atlanticpilotage.com/wp-content/uploads/2020/06/Annual-Report-APA-2019-French.pdf>

### Stratégie financière

L'Administration reconnaît que les trois facteurs suivants sont importants pour maintenir son autosuffisance financière :

1. Maintien d'une réserve pour permettre à l'Administration de rester financièrement saine pendant les ralentissements économiques.

L'Administration s'était fixé comme cible de maintenir un ratio actuel de 2:1. Les actifs actuels devaient être gardés à un niveau qui est le double des passifs actuels non couverts par les économies affectées. Cet objectif a été atteint au cours de chacune des quatre dernières années et représentait le fonds de réserve qui a permis à l'Administration de rester financièrement saine pendant ce ralentissement économique causé par la pandémie. En raison des diminutions dues à la COVID-19, la réserve a dû être utilisée pour financer l'exploitation et l'Administration prévoit recourir à l'occasion à un financement à court terme pendant plusieurs années pour remplir son mandat. Le plan actuel consiste à recommencer à constituer une réserve d'ici la fin de 2024 et à atteindre la cible d'ici la fin de 2026.

2. Maintien de la capacité financière pour emprunter ou financer le coût d'acquisition de nouveaux bateaux-pilotes.

L'Administration a établi une stratégie de renouvellement de la flotte à long terme qui inclut un investissement dans de nouveaux navires, dont un nouveau modèle en 2020. Cette stratégie comprend aussi des radoubs en milieu de vie et la construction future planifiée.

Fin 2019, l'Administration avait accumulé 2 700 000 \$ d'économies dédiées au remplacement des immobilisations. Ces économies seront épuisées avec le remplacement des immobilisations pendant le ralentissement actuel. Le plan prévoit une augmentation des emprunts à long terme anticipés pour ces projets, car les soldes de trésorerie de l'Administration ont pâti de la COVID-19. L'Administration ne va pas affecter des fonds futurs à ces économies tant que les cibles de réserves financières n'auront pas été atteintes.

### 3 Maintien de réserves suffisantes pour un passif non capitalisé essentiellement lié aux versements d'indemnités de départ

Ce passif, qui était de 1 568 000 \$ au 31 décembre 2019, va augmenter jusqu'en 2021, après quoi il commencera à baisser. En 2012, l'avantage social a été supprimé pour les employés non syndiqués, négocié de façon à ne plus faire partie de deux conventions collectives et a été éliminé de la troisième convention collective dans le cas des nouveaux employés. L'Administration a fixé une cible d'économies annuelle à cette fin et a dépassé son objectif minimum au cours des deux années antérieures. Elle avait mis de côté 900 000 \$ pour cela à la fin de 2019 et était bien en avance sur le calendrier. Son plan consiste à utiliser ces économies pour compenser les versements d'indemnités de départ requis pendant le ralentissement actuel. L'Administration ne va pas affecter des fonds futurs à ces économies tant que les cibles de réserves financières n'auront pas été atteintes.

Les projections budgétées de 2021 à 2025 tiennent pour acquis que le trafic va considérablement baisser dans la plupart des zones en raison de la COVID-19 et incluent des impacts spécifiques dans des secteurs particuliers pour lesquels de l'information a été reçue; un comportement opérationnel qui est conforme aux approches actuelles; et des ajustements apportés en fonction de facteurs économiques typiques et prévisibles comme l'inflation. Compte tenu de ces projections, l'Administration aura une perte comptable d'environ 1 300 000 \$ en 2021 et va connaître une lente reprise pendant la période de planification. Elle va emprunter à court terme pour remplir son mandat et va s'efforcer d'éliminer son déficit annuel d'ici la fin de la période de planification.

## Dépenses en immobilisations

L'Administration a plus de 26 000 000 \$ en immobilisations qui doivent être remplacées ou mises à niveau à long terme. C'est une partie importante du capital financier de l'Administration qui est nécessaire à cette fin. Ces dépenses sont avant tout destinées aux bateaux, mais elles incluent aussi les investissements dans les quais et structures, l'entretien des véhicules, les améliorations locatives, et les ordinateurs et le matériel de bureau. Étant donné les changements apportés à la comptabilité de la location pour l'Administration en vertu des Normes internationales d'information financière IFRS16, le droit d'utiliser les actifs associés aux loyers a été comptabilisé à partir de 2019. Le droit d'utilisation est

enregistré pour représenter la valeur d'un actif que l'Administration utilise dans le cadre d'une location mais qui ne lui appartient pas. L'Administration n'avait pas de locations-acquisitions telles que définies en vertu des précédentes règles comptables.

En 2020, l'Administration s'attend actuellement à investir 4 300 000 \$ dans des projets liés à des dépenses d'immobilisations, qui seront tous financés par les flux de trésorerie et les économies accumulées. Cela représente 1 600 000 \$ de moins que prévu, car l'achat d'un bateau-pilote d'occasion a été annulé et le projet de construction d'un nouveau bateau-pilote a été retardé. Cet investissement pour 2020 inclut un montant de 1 300 000 \$ pour réparer la digue de Herring Cove, laquelle a été sérieusement endommagée lors du passage de l'ouragan Dorian en Nouvelle-Écosse au début de septembre 2019. La digue protège un quai à Herring Cove que l'Administration utilise pour transférer les pilotes quand il y a beaucoup de trafic. Même si les conditions au quai ne permettent pas aux bateaux-pilotes de s'amarrer régulièrement, ce quai est plus près de la station des pilotes et permet d'accélérer les transferts. Cela améliore l'efficacité, économise les ressources et évite d'éventuels retards quand le port est très occupé.

L'Administration établit des budgets pour les projets planifiés, mais en vertu des normes IFRS, il y a des réparations non prévues qui doivent aussi être incluses dans les dépenses d'immobilisations. Une provision est établie pour ces postes, mais, compte tenu des éléments qui échouent, l'Administration peut être nettement au-dessus ou en deçà du budget pour la portion immobilisations de ces réparations.

## **2021**

Comme les deux navires de la baie Placentia auront bientôt 15 ans, l'Administration entame un projet visant à les remplacer. La dépense prévue pour 2020 est de 400 000 \$ et complètera le processus de conception. Étant donné l'incertitude des niveaux de trafic, surtout dans la baie Placentia, ce projet sera retardé jusqu'à ce que l'avenir de la raffinerie de pétrole de Come by Chance soit définitivement déterminé. Une fois ces nouveaux navires mis en service dans la baie Placentia, les plus anciens seront redéployés à Halifax et Saint John où ils constitueront des plateformes plus grandes et plus robustes pendant les mois d'hiver. Étant donné que ce projet de construction de deux navires est retardé, la solution de rechange va consister à utiliser à la place une partie de ce budget d'immobilisations pour des navires d'occasion, s'ils sont nécessaires pour maintenir le service. Ces navires coûteraient moins cher qu'un autre construit à neuf.

Les exigences du budget d'immobilisations de 2021 incluent des améliorations planifiées aux navires et pour la portion d'immobilisations estimée des réparations ordinaires. Cela inclut les pièces de rechange critiques qui sont budgétisées pour être ajoutées en fonction des recommandations d'un audit interne.

Les investissements planifiés dans les quais et structures sont avant tout dus aux exigences liées aux quais flottants dans plusieurs ports ainsi qu'une nouvelle installation pour les pilotes et équipages à Saint John (N.-B.). L'Administration va devoir changer le bateau d'endroit dans le port, mais on ignore si ça se fera en 2021 ou 2022. Un autre investissement dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2020, de même que le remplacement et des mises à niveau de logiciels.

Voir l'annexe 6 pour plus de renseignements

## Dette

L'Administration a investi dans des immobilisations en concluant des arrangements financiers pour financer une partie des grands projets d'immobilisations qui ne peuvent pas être couverts avec la réserve de fonds disponible. Ces activités de financement sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. 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 20 000 000 \$, ce qui n'inclut pas les montants devant être reconnus comme emprunts pour immobilisations. La stratégie d'emprunt de l'Administration est développée de façon à ne jamais déborder de cette contrainte, mais on ignore pour l'instant quelles répercussions la COVID-19 et la vente imminente de la raffinerie de pétrole de Come by Chance auront à l'avenir sur les finances de l'Administration.

L'Administration demande au ministre des Finances l'autorisation de lui accorder en 2021 une nouvelle facilité de prêt de 8 000 000 \$ qui servira à construire deux nouveaux bateaux-pilotes ou à acheter des bateaux-pilotes d'occasion si le projet de construction est retardé. Ces fonds devraient être utilisés en 2021. L'Administration demande aussi l'autorisation de porter son emprunt à court terme de 2 500 000 \$ à 7 500 000 \$ pour composer avec les baisses de trafic liées à la COVID-19 et enregistrées dans la baie Placentia. L'Administration s'attend à devoir utiliser sa marge de crédit d'ici la fin du premier trimestre de 2021. Conformément à l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration doit obtenir l'approbation du ministre des Finances pour conclure une transaction particulière en vue d'emprunter de l'argent, y compris pour la durée et les conditions de la transaction. Pour plus de renseignements, se reporter à l'annexe 7.

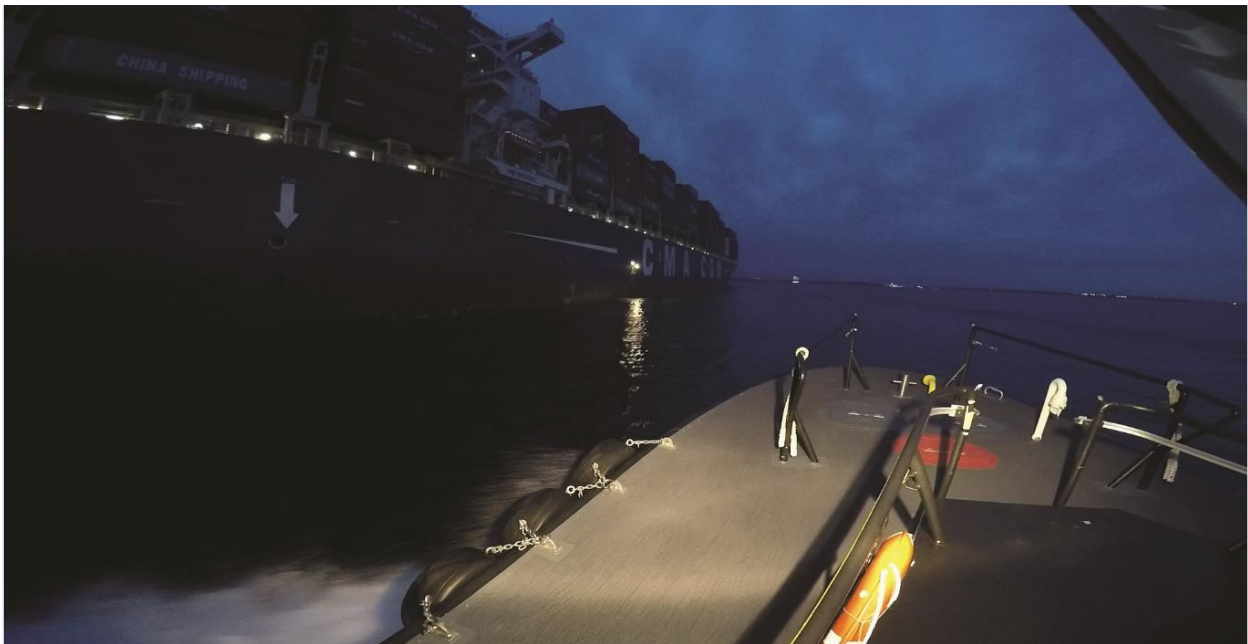
La situation à Herring Cove et les réparations à faire sont actuellement inconnues. Si les coûts sont inférieurs à 2 000 000 \$, l'Administration devrait pouvoir les recouvrer grâce à ses réserves. Si toutefois les coûts dépassent ce montant, un emprunt additionnel sera envisagé en 2020 et une autre demande pourrait être nécessaire.

## Investissements financiers

Selon les derniers changements apportés à la *Loi sur le pilotage*, l'Administration peut, en vertu de l'article 37 et avec l'approbation du ministre des Finances, investir dans n'importe quelle classe d'actifs des fonds qui ne sont pas immédiatement nécessaires pour ses besoins. L'Administration sollicite l'autorisation du ministre des Finances pour investir dans des certificats de placement garanti qui sont admissibles à la protection de la Société d'assurance-dépôts du Canada.

## Annexes

1. Orientation ministérielle
2. Structure de gouvernance de l'entreprise
3. Résultats planifiés
4. Attestation du chef des Affaires financières
5. Analyse du trafic
6. États financiers et budgets
7. Plan d'emprunt
8. Gestion des risques
9. Répercussions de la pandémie de COVID-19
10. Conformité aux exigences des lois et politiques
11. Priorités et orientation du gouvernement



# 1. Orientation ministérielle

L'Administration de pilotage de l'Atlantique est exploitée conformément aux consignes exprimées dans la lettre que l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports, a adressée au président entrant le 14 mars 2019.

Minister of Transport



Ministre des Transports

MAR 14 2019

Ottawa, Canada K1A 0N5

M. Robert Jack Gallagher  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Monsieur,

J'ai le plaisir de vous faire parvenir une copie de votre nomination officielle par la Gouverneure générale en conseil, en vertu du décret 2019-109 daté du 27 février 2019, comme président du conseil de l'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) pour un mandat de cinq ans. Je profite de l'occasion pour vous remercier d'avoir accepté de remplir ce rôle et vous faire part de mes attentes à l'égard de la Société.

Comme vous le savez, l'APA est une société d'État dont le mandat, tel que stipulé dans la *Loi sur le pilotage*, consiste à établir, exploiter, entretenir et administrer, afin d'assurer la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique. En outre, l'Administration est habilitée à fixer des tarifs justes et raisonnables, qui lui permettent de fonctionner sur une base financière autosuffisante. Mon rôle en tant que ministre des Transports m'amène à exercer une supervision conformément au régime d'imputabilité stipulé dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans ce contexte, une de mes principales responsabilités consiste à répondre de l'APA devant le Cabinet et le Parlement.

En tant que président du conseil, vous représentez l'APA auprès des parties extérieures, en plus de diriger et de faciliter le conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions. Vous êtes aussi le principal intermédiaire entre le conseil d'administration et moi, en ma qualité de représentant du gouvernement. Les responsabilités du conseil d'administration consistent notamment à superviser la conduite des affaires et des activités de la Société. Par conséquent, on attend du conseil d'administration qu'il s'assure que l'orientation stratégique de la Société cadre avec les priorités et objectifs politiques généraux du gouvernement; fasse en sorte que les risques voulus aient été repérés et que des mécanismes appropriés soient en place pour les gérer; veille à ce que les systèmes d'information et pratiques de gestion de la Société répondent à ses besoins; et assume l'imputabilité de l'intégrité des renseignements fournis par la Société.

Le chef de la direction est membre du conseil d'administration et le maillon clé entre ce dernier et la direction de la Société. Il est imputable auprès du conseil d'administration de la gestion et de la performance de la Société. De même qu'on s'attend à ce que je demande des comptes au conseil d'administration, je m'attends à ce que le conseil d'administration en fasse autant avec le chef de la direction. Mes interactions avec le conseil d'administration se feront normalement par l'intermédiaire du président du conseil, c'est-à-dire vous. Je suis convaincu que tous les administrateurs vous fourniront le soutien voulu pour assurer la saine gestion et entretenir la réussite de la Société.

En tant que société d'État faisant partie du portefeuille de Transports Canada, l'APA fournit des services spécifiques sur une base commerciale, avec une très grande autonomie opérationnelle. Je me permets toutefois de vous rappeler que, du fait de son appartenance à la fonction publique fédérale, l'Administration joue un rôle important au niveau des politiques publiques et est assujettie à des obligations qui sont propres au secteur public.

Étant donné que le plan d'entreprise est au cœur du régime d'imputabilité mis en place pour les sociétés d'État, il est essentiel qu'il soit approuvé en temps opportun afin d'assurer une saine gestion. Un des facteurs clés de l'approbation sans délai des plans d'entreprise consiste à mener tôt des consultations significatives auprès des officiels pertinents. C'est d'autant plus important si le plan d'entreprise propose des activités qui peuvent soulever des questions à propos du mandat ou de nature stratégique. Dans ces cas-là, vous devez demander mon avis avant d'entreprendre de telles activités, y compris la planification ou des consultations.

Comme vous le savez peut-être, le gouvernement du Canada s'est engagé à soutenir la diversité et l'inclusion, qui sont une source incroyable de force pour notre pays. J'encourage l'APA à poursuivre ses bonnes pratiques en la matière en recrutant, dans la mesure du possible, plus de femmes, d'Autochtones, de membres de minorités visibles et de personnes ayant une déficience.

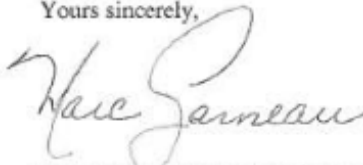
Étant donné que je dois rendre compte au Parlement de l'efficacité globale de la Société, et pour une question générale d'ouverture et de transparence, je vous demande de veiller à ce que l'APA continue de signaler à mon bureau et à Transports Canada les enjeux pouvant présenter un intérêt public de façon à ce que je sois adéquatement préparé à répondre à toute question concernant l'APA au Parlement. Si vous avez besoin de communiquer avec mon bureau, [REDACTED] sera votre interlocuteur et vous pouvez le joindre au [REDACTED].

Enfin, je tiens à souligner à quel point je suis ravi que vous ayez accepté de servir comme président du conseil de l'APA. Je veux aussi exprimer ma reconnaissance au personnel de l'APA qui continue de collaborer étroitement avec les représentants de Transports Canada. Je me réjouis de poursuivre cette relation de travail fructueuse.

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

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

Yours sincerely,



The Honourable Marc Garneau, P.C., M.P.  
Minister of Transport

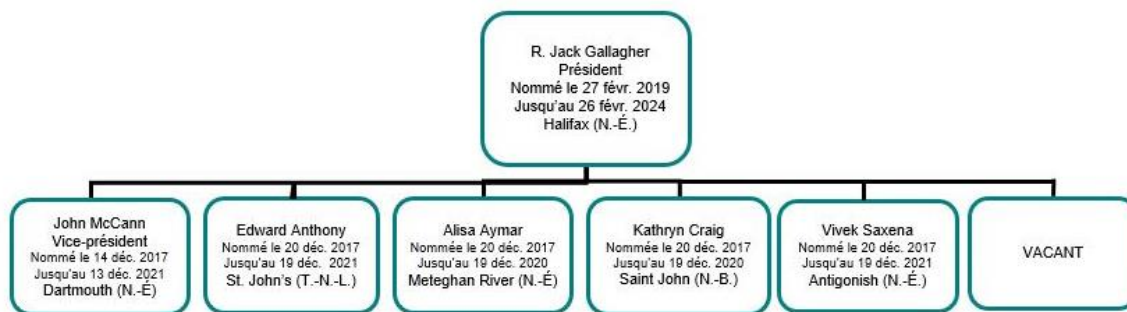


## 2. Structure de gouvernance de l'entreprise

Comme c'est le cas pour d'autres sociétés d'État, l'Administration de pilotage de l'Atlantique agit indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Tandis que l'actionnaire fournit l'orientation en matière de politique pour les activités courantes de la société, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique s'assure que la Société s'acquitte de 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'entremise du ministre des Transports.

Le président et les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats de deux à cinq ans. Le Conseil est composé de membres qui ont une expérience variée et on veille à ce qu'il reflète la vaste zone géographique relevant de l'Administration de pilotage de l'Atlantique.

L'organigramme ci-dessous montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1<sup>er</sup> septembre 2020 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, ce qui réduit les risques que font courir à l'Administration ces mandats arrivant à échéance. Le président ne peut outrepasser la durée de son mandat.



La vice-présidente en poste a démissionné de ses fonctions le 21 mars 2019, laissant ainsi un poste vacant au Conseil, qui doit être comblé. Le rôle de vice-président a été confié à un autre administrateur.

### Conseil d'administration de l'APA

#### G. Jack Gallagher, président

Le capitaine Gallagher a été nommé président du Conseil le 27 février 2019. Capitaine de navire, anciennement rattaché à la Garde côtière, il possède une société internationale de services-conseils maritimes.

#### John McCann, vice-président

Le capitaine McCann siège au Conseil depuis décembre 2017 et préside le Comité des bateaux-pilotes de l'Administration. Il est aussi gestionnaire de la société des traversiers du port d'Halifax. Il s'implique auprès de divers organismes en Nouvelle-Écosse et, avant cela, il en a fait autant à Saint John (N.-B.).



### Capitaine Edward Anthony

Le capitaine Anthony siège au Conseil de l'Administration depuis cinq mandats et il a été pilote maritime de l'APA dans le sud-est de T.-N.L. pendant 13 ans. Il a aussi occupé divers postes liés à la mer au gouvernement fédéral, dans l'industrie privée et dans le milieu universitaire.

### Alisa Aymar

Mme Aymar siège au Conseil depuis 2008 et elle est présidente du Comité d'audit de l'Administration. Elle est également chef des services financiers de Comeau's Sea Foods à Saulnierville (N.-É.) et a travaillé pour diverses autres organisations en Nouvelle-Écosse.

### Kathryn Craig

Mme Craig siège au Conseil depuis décembre 2017 et elle est présidente du Comité de gouvernance et du Comité des risques de l'Administration. Domiciliée à Saint John (N.-B.), elle a été chef de la direction de Fundy Linen et administratrice de diverses sociétés dans la région de Saint John.

### Vivek Saxena

Le capitaine Saxena siège au Conseil depuis décembre 2017. Capitaine de navire ayant plus de 20 années d'expérience en mer, il est actuellement le président académique de l'Institut nautique au NSCC Port Hawkesbury (N.-É.).

## Rôle du Conseil de l'APA

Le Conseil est responsable de la supervision et de l'orientation stratégique de l'Administration. Il établit les objectifs et l'orientation de l'entreprise, voit à sa bonne gouvernance, surveille la performance financière et approuve les budgets et états financiers, en plus de s'assurer que les risques sont identifiés et gérés.

Le Conseil se réunit au moins une fois par trimestre et plus souvent au besoin. Il a mis sur pied un certain nombre de comités ayant des responsabilités spécifiques, et il a établi le mandat de chacun des comités permanents et les lignes directrices qui régissent le fonctionnement de tous. Le Conseil peut créer d'autres comités si nécessaire pour l'aider à remplir ses responsabilités. On trouvera ci-dessous de plus amples renseignements sur ces comités.

La rémunération et les dépenses totales du Conseil devraient s'élever à 125 000 \$ en 2020 et sont inférieures aux 150 000 \$ qui avaient été budgétés pour l'année en raison d'un poste d'administrateur vacant et de la réduction des déplacements.

## Comités

### Comité d'audit

Le Comité d'audit est un comité essentiel du conseil d'administration. La *Loi sur l'administration financière* exige expressément que l'Administration mette sur pied un comité d'audit. Trois administrateurs sont désignés pour faire partie de ce comité. Ses responsabilités consistent à fournir un aperçu financier à l'Administration, à améliorer la qualité des rapports financiers, et à 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

Ce comité est composé de trois membres qui se réunissent à la demande du président du comité. Son mandat consiste à définir les rôles et responsabilités du Conseil et de la direction, et à consulter le président à propos de la structure des comités du Conseil. Ce comité recommande des candidats pour le Conseil et les postes de président et de chef de la direction, et il examine 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.

### Comité des ressources humaines

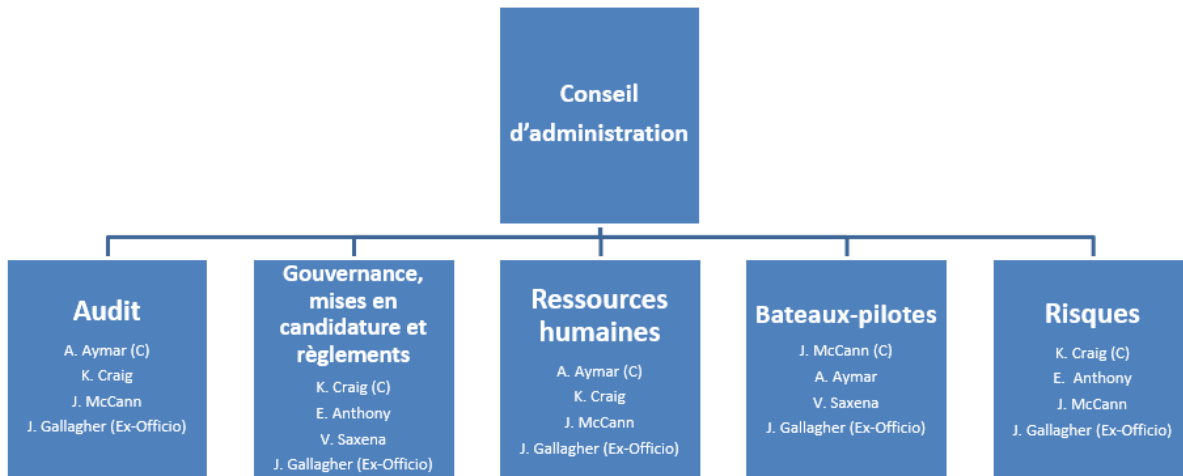
Ce comité se réunit au besoin et est composé de trois membres. Ses responsabilités consistent à évaluer le rendement du chef de la direction, les changements importants apportés à la structure organisationnelle et le mandat de l'équipe de négociation des conventions collectives; et à surveiller la planification de la relève chez les gestionnaires et les pilotes.

### Comité des bateaux-pilotes

Ce comité est composé de trois membres. Il se réunit au besoin et ses responsabilités consistent notamment à examiner d'un œil critique les rapports de gestion associés à l'exploitation et à la technologie des bateaux-pilotes, et à surveiller la stratégie de renouvellement de la flotte.

### Comité des risques

Ce comité est composé de trois membres et ses responsabilités consistent notamment à demander activement des renseignements sur les principaux risques et expositions, tout en s'assurant que les mesures pour atténuer les risques identifiés sont adéquates. Cela consiste à surveiller le cadre de gestion des risques de l'entreprise et les progrès accomplis par celle-ci pour atténuer les risques identifiés. Ce comité est également chargé de 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; d'examiner d'un œil critique les rapports des facilitateurs, des parties prenantes et de la direction associés à une MGRP; puis de suggérer au Conseil d'accepter, de rejeter ou de modifier la ou les recommandations.



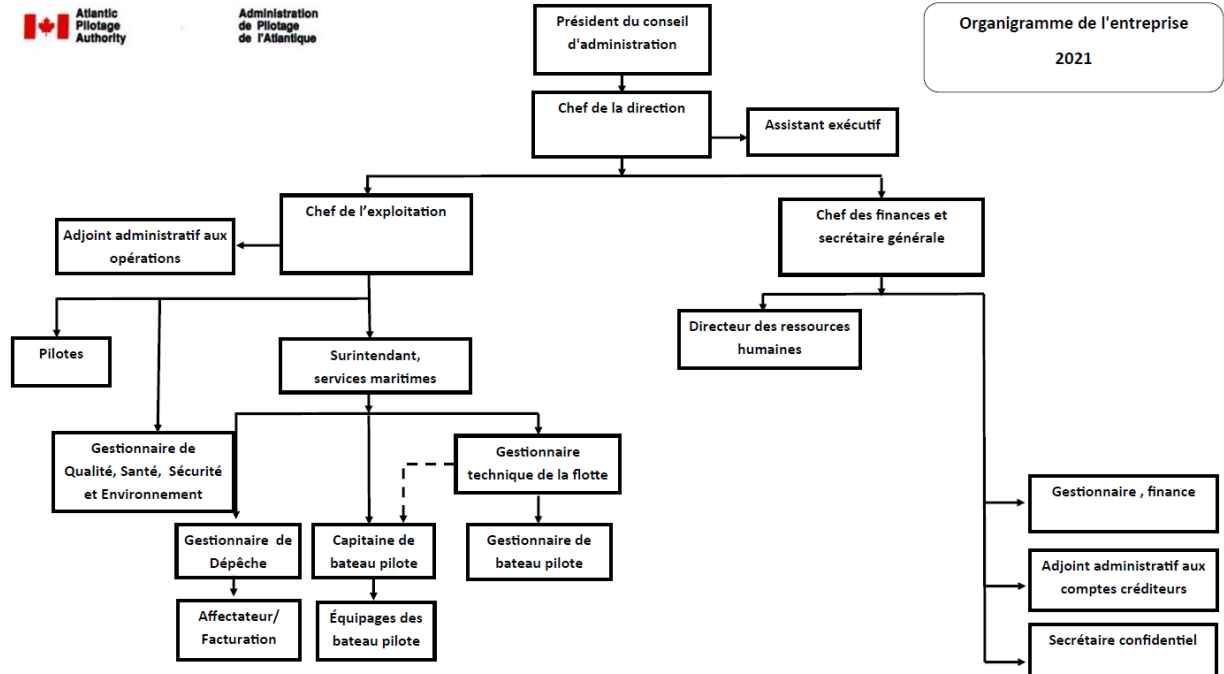
## Dirigeants

Les personnes suivantes occupent des postes clés au sein de la haute direction de l'Administration :

Nom	Titre
Sean Griffiths	Chef de la direction
Brian Bradley	Chef des affaires financières et secrétaire général
Gary Joyce	Chef de l'exploitation
Jennifer Campbell	Directrice des ressources humaines
David Anderson	Surintendant maritime

Le coût total de ce groupe de dirigeants devrait s'élever à 933 000 \$ en 2020. C'est moins que les 981 000 \$ budgétés pour l'année. L'augmentation par rapport aux années antérieures est due à l'ajout du surintendant maritime.

Les dirigeants sont soutenus par six employés administratifs. L'organigramme ci-dessous montre la structure organisationnelle de l'Administration pour 2020, même si tous les postes indiqués ne seront pas nécessairement occupés d'ici la fin de l'année :



## Personnel des opérations

### Pilotes salariés

L'Administration recrute des capitaines hautement qualifiés qui ont acquis une expérience considérable et diversifiée au sein de l'industrie du transport maritime. Le recrutement de capitaines ayant ce niveau de qualification et d'expérience professionnelle se fait auprès de candidats ciblés qui ont passé du temps à naviguer dans le district de pilotage obligatoire pour lequel nous effectuons le recrutement. L'Administration a mis sur pied le programme de familiarisation à la suite de la modification, en 2014, du règlement de l'APA - section 14 Qualifications générales – Expérience en mer – Candidats 14.1 (2). Le règlement vise à permettre de recruter des marins qualifiés qui n'auraient pas autrement les compétences voulues pour effectuer des affectations dans le district. Ce programme augmente notre bassin de candidats admissibles hautement compétents et talentueux pour de futurs postes de pilotes dans le district. Étant donné le dynamisme de l'industrie maritime dynamique, ce programme joue un rôle de plus en plus important pour faire en sorte que nos futurs employés aient une expertise et une expérience professionnelles répondant à notre norme élevée, qui consiste à offrir un service de pilotage sécuritaire et efficace.



Elle insiste sur la conciliation travail-vie personnelle qu'elle peut offrir, les prestations de retraite et le fait qu'un pilotage est considéré par beaucoup comme le summum de la carrière d'un marin. Ces facteurs peuvent attirer des marins et compenser dans une certaine mesure l'écart salarial.

Les pilotes de l'Administration qui approchent de la retraite constituent une majorité. Comme il faut compter entre 24 et 36 mois pour qu'un pilote obtienne un brevet de classe A illimitée, il est essentiel

que nous avons accès à des ressources compétentes et qualifiées pour assurer la continuité de notre service quand le trafic est plus important en raison de pertes de temps imputables à des blessures. 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.

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 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.

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./Québec	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 350 000 \$ pour les cours de formation en 2020.

### 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, à savoir le gestionnaire technique et le gestionnaire des bateaux-pilotes. Ces postes permettent de fournir davantage de leadership, de gestion technique et d'entretien préventif de notre flotte.

#### 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 les capitaines des bateaux-pilotes et des manœuvres d'embarcations hautement qualifiés, capables de guider les bateaux-pilotes à côté de navires plus gros et plus rapides, afin d'assurer le transfert sécuritaire des pilotes.

#### 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. Leur principale responsabilité consiste à aider et à protéger les pilotes pendant le transfert entre les navires qui bougent.

#### Affectateurs

La catégorie des affectateurs inclut le superviseur des affectations, qui encadre le centre des affectations et cinq affectateurs à temps plein, dont un s'occupe de la facturation. Des affectateurs hautement qualifiés sont essentiels pour fournir un service efficace et efficient, car ils sont le point de contact pour tous les partenaires d'exploitation dans chaque port, et coordonnent les pilotes, les bateaux-pilotes et

le transport avec les commandes et exigences des navires en déplacement, tout en respectant les périodes de repos obligatoires et les exigences en matière de sécurité.

### Pilotes entrepreneurs

Les pilotes entrepreneurs ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, en guise de rémunération, une part du droit perçu pour chaque affectation. Par conséquent, ils assument le risque financier lié aux changements d'activité. Ils sont utilisés dans les régions où il y a très peu d'affectations, l'Administration n'effectue aucun investissement dans ses actifs et les affectations peuvent fluctuer énormément. Ils ne fournissent pas de services dans les mêmes districts que les pilotes salariés.

### 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.



### 3. Résultats planifiés

Le tableau qui suit donne un aperçu des résultats visés par l'Administration pour la période de planification.

#### Évaluation du rendement à court terme

Résultats	Indicateurs de performance	2021	2025	Stratégie relative aux données
L'Administration s'est engagée à fournir des services de pilotage sans incident de navigation	Nombre d'affectations sous la conduite d'un pilote breveté ou d'un capitaine certifié pendant lesquelles il n'y a pas eu d'incident de navigation	99,97 % (amélioration annuelle de 10 %)	99,98 %	Rapports d'incidents signalés
	Pourcentage de clients qui se sont dits satisfaits de l'engagement de l'Administration à l'égard de la sécurité tel qu'enregistré par le biais du sondage annuel mené auprès de la clientèle	90 %	95 %	Sondage annuel de satisfaction de la clientèle
L'Administration va demeurer financièrement autosuffisante en effectuant une gestion efficace des coûts et en instaurant des droits justes et raisonnables	Solde annuel des emprunts à court terme	Moins de 2 500 000 \$	0	Données annuelles tirées des systèmes financiers de l'APA
	Emprunts à court terme accumulés	Moins de 2 500 000 \$	Moins de 5 000 000 \$	Données annuelles tirées des systèmes financiers de l'APA
	Nombre d'objections enregistrées pour les droits proposés	0	0	Registres d'objection du gouvernement
L'Administration s'est engagée à fournir des services de	Nombre d'affectations menées par un pilote breveté lors desquelles il n'y a pas eu de retards de plus d'une heure	99,58 % (amélioration annuelle de 10 %)	99,72 %	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'APA



pilotage qui ne causent pas de retards ni d'interruptions de service	Nombre de plaintes enregistrées par le biais du processus de non-conformité de l'Administration	99,72 % (amélioration annuelle de 10 %)	99,82 %	Données annuelles provenant des registres de non-conformité de l'APA
	Pourcentage de clients ayant déclaré qu'ils sont satisfaits de l'efficacité des services de pilotage fournis par l'Administration par le biais du sondage annuel mené auprès des clients	80 %	85 %	Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle
L'Administration s'est engagée à assurer la sécurité de ses employés	Heures consacrées à la gestion de cas de blessures au travail	9 jours (amélioration de 10 %)	5 jours	Rapports sur la gestion des cas médicaux d'employés

## Évaluation du rendement à moyen terme

Résultats	Indicateurs de performance	2021	2025	Stratégie relative aux données
L'Administration s'est engagée à soutenir l'efficacité et l'uniformité par la consultation	Nombre de réunions de consultation tenues entre l'Administration et ses parties prenantes	15 réunions	15 réunions	Registres et dossiers des réunions
L'Administration va soutenir le gouvernement dans ses efforts pour instaurer les changements réglementaires requis en vertu de la réforme de	Les changements réglementaires et les nouvelles politiques et procédures seront instaurés avec succès tel que déterminé par Transports Canada	100 % conforme au calendrier de Transports Canada	-	Calendrier des changements de Transports Canada

la Loi sur le pilotage				
L'Administration soutient la stratégie fédérale en matière de développement durable et la stratégie pour un gouvernement vert en réduisant son empreinte environnementale	Réduction de l'empreinte environnementale à mesure que les navires et les installations sont remplacés	Il n'y aura pas de déversements ni dommages environnementaux à signaler qui soient reliés à l'exploitation des bateaux-pilotes	Des investissements davantage axés sur les technologies vertes et le gain d'efficacité seront effectués	

### Engagement du chef de la direction

Je, Sean Griffiths, m'engage en tant que chef de la direction de l'Administration de pilotage de l'Atlantique à mettre en œuvre les résultats décrits dans le présent plan directeur et énoncés dans la présente annexe, et à en rendre compte au conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. J'atteste que cet engagement est soutenu par l'utilisation équilibrée des mesures du rendement et de l'information financière disponibles et pertinentes.

\_\_\_\_\_  
 Chef de la direction  
 Administration de pilotage de l'Atlantique

17 septembre 2020

\_\_\_\_\_  
 Date

## 4. Attestation du chef des Affaires financières

En ma qualité de chef des Affaires financières de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, j'ai examiné le plan directeur et les budgets ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devaient être examinés, et, à la date indiquée ci-dessous, je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

1. La nature et la portée de l'information financière et de l'information connexe sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été identifiées et sont appuyées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan directeur.
5. Le plan directeur et le ou les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place (ou sont demandés dans le plan directeur).
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation courante de la société d'État mère sont en place.

Je suis d'avis que l'information financière contenue dans ce plan directeur et ce ou ces budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décision.



\_\_\_\_\_  
Chef des Affaires financières  
Administration de pilotage de l'Atlantique

17 septembre 2020

\_\_\_\_\_  
Date

## 5. Analyse des droits

Les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2020 et sont basées sur les niveaux historiques, les annonces sur le transport maritime et les renseignements fournis directement à l'Administration. Celle-ci examine chaque port pour arriver à en projeter le niveau de trafic et intègre ces résultats dans la projection globale telle que présentée. Le corps du présent rapport expose brièvement les tendances du trafic, qui est résumé et discuté plus en détail ci-dessous.

RÉSUMÉ DU TRAFIC								
	AFFECTATIONS							
	CHIFFRES							
	RÉEL 2019	ERSPECTIVE 2020	BUDGET 2020	BUDGET		PLAN		
			2021	2022	2023	2024	2025	
<b>PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS</b>								
HALIFAX	2 682	2 315	2 933	2 223	2 268	2 437	2 664	2 664
SAINT JOHN	1 844	1 600	1 843	1 547	1 589	1 655	1 757	1 757
DÉTROIT DE CANSO	621	554	696	532	532	580	611	611
SYDNEY	441	191	485	172	236	313	426	426
BRAS D'OR	4	4	4	4	4	4	4	4
BAIE PLACENTIA	1 373	1 056	1 177	1 181	1 181	1 253	1 280	1 280
ST. JOHN'S	559	451	535	376	360	422	474	474
HOLYROOD	33	30	34	32	32	32	31	31
HUMBER ARM	205	199	234	211	221	231	240	240
BAIE DES EXPLOITS	67	64	90	64	64	64	67	67
STEPHENVILLE	34	40	40	40	40	40	40	40
<b>NOMBRE TOTAL DE PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS</b>	<b>7 863</b>	<b>6 504</b>	<b>8 071</b>	<b>6 382</b>	<b>6 527</b>	<b>7 031</b>	<b>7 594</b>	<b>7 594</b>
<b>PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS</b>								
PUGWASH	90	88	100	87	87	87	87	87
MIRAMICHI	25	18	20	18	18	18	18	18
RESTIGOUCHE	24	2	2	2	2	2	2	2
BELLEDUNE	0	0	125	0	125	125	125	125
VOISEY'S BAY	41	37	10	16	16	16	16	16
CHARLOTTETOWN	277	71	260	78	124	176	275	275
PONT DE LA CONFÉDÉRATION	106	73	120	75	85	94	99	99
<b>TOTAL DES PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS</b>	<b>563</b>	<b>289</b>	<b>637</b>	<b>276</b>	<b>457</b>	<b>518</b>	<b>622</b>	<b>622</b>
<b>PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE</b>								
BELLEDUNE	125	98	0	98	0	0	0	0
AUTRES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE	143	108	112	105	105	107	0	0
<b>TOTAL DES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE</b>	<b>268</b>	<b>206</b>	<b>112</b>	<b>203</b>	<b>105</b>	<b>107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TRAFIC TOTAL</b>	<b>8 694</b>	<b>6 999</b>	<b>8 820</b>	<b>6 861</b>	<b>7 089</b>	<b>7 656</b>	<b>8 216</b>	<b>8 216</b>

### Halifax

Le port d'Halifax s'est ressaisi ces dernières années grâce à l'augmentation du trafic de porte-conteneurs, de porte-autos et de paquebots de croisière. Les croisières devaient augmenter légèrement en 2020 par rapport à 2019, et ce, dans toute la région. Le trafic des porte-autos a été exceptionnellement vigoureux en 2018, mais il est retombé près des niveaux historiques en 2019. La COVID-19 a éliminé le trafic de croisières dans le port en 2020 et une lente reprise est projetée. Le trafic des produits de consommation

a aussi chuté, ce qui s'est répercuté sur celui des porte-conteneurs et des porte-véhicules. Une lente reprise est budgétée pour chacun de ces secteurs.

### **Saint John**

Le trafic des paquebots de croisière dans le port a augmenté après avoir connu une forte baisse en 2012;f mais, à l'instar d'Halifax, la COVID-19 a éliminé cette activité en 2020 et l'a considérablement réduite pour la période planifiée. Les affectations de pétroliers dans la région n'ont pas pâti de la pandémie et devraient demeurer vigoureuses. Un souteur a été déployé dans la région et a ajouté un certain nombre d'affectations rapportant des recettes modestes à l'Administration. Ces recettes seront perdues une fois que les capitaines de ce navire seront prêts à demander leurs certificats de pilotage. La mise de potasse a fermé en 2016, mais il y a eu en 2017 une augmentation de gros cargos, car la potasse a commencé à être acheminée par train depuis la Saskatchewan pour être exportée à partir de Saint John. Cette activité a repris en 2020. Mis à part le segment des croisières et l'éventuelle perte des affectations pour le souteur, le reste du trafic devrait être régulier pour la période planifiée.

### **Cap-Breton**

Les affectations de cargos dans le port sont générées en partie par le transbordement de charbon entre navires, activités qui ont énormément diminué en 2016 en raison de la faiblesse des prix du charbon. Il s'agit de navires très gros pour la zone et leur diminution a fait énormément de tort aux recettes dans la région. Le rebondissement des prix du charbon s'est traduit par une reprise de l'activité en 2017, mais l'exploitation annuelle a été revue à la baisse pendant les mois d'hiver 2019 pour éviter les pires conditions météorologiques dans le port et elle n'a pas repris. Il est encore question de bâtir un nouveau terminal de porte-conteneurs dans le détroit de Canso et une installation d'exportation de GNL. Ces projets ne devraient pas se répercuter sur les activités dans un proche avenir. À Sydney, les pétroliers, les mouvements de charbon et les paquebots de croisière constituent normalement des activités de l'endroit. Les croisières prévues dans le port pour 2020 ont aussi été annulées en raison de la COVID-19 et ne devraient pas reprendre en 2021.

### **Sud-est de Terre-Neuve**

Le trafic dans la baie Placentia continue de fluctuer en fonction de nombreux facteurs qui incluent normalement la durée des fermetures effectuées chaque année pour des travaux d'entretien. La raffinerie de pétrole de Come by Chance commençait à planifier une expansion qui devait accroître les affectations à long terme. Cette installation a été fermée pour au moins cinq mois en 2020 en raison du déclin du marché pétrolier causé par la COVID-19. Pendant cette période, une entente a été conclue pour vendre la raffinerie à Irving Oil et elle est en suspens pour l'instant. Les répercussions de cette vente sur l'expansion planifiée et les futurs niveaux de trafic sont inconnus pour l'instant. Le terminal de transbordement de Whiffen Head a connu une forte poussée des affectations grâce à l'exploitation du champ Hebron. Le démarrage de cette activité a été plus fort que prévu à l'origine, mais l'installation devait connaître un ralentissement en 2020, car le navire de production, de stockage et de déchargement (NPSD) affecté au champ pétrolifère Terra Nova devait s'absenter pendant une année. La COVID-19 a eu des répercussions sur ces plans, qui n'auront pas lieu en 2020. Les affectations de fret concernent avant tout destinées au retrait de soufre provenant de la raffinerie. Il y a une fonderie de nickel à Long Harbour, dans la baie Placentia, qui compte pour un peu plus d'une demande de service

par mois. La raffinerie a commencé à exploiter un souteur pour ravitailler les navires à la fin de 2016. L'activité de pilotage que cela apporte à l'Administration varie selon que les capitaines actuels ont obtenu leur certification, mais l'exploitation attire aussi un trafic supplémentaire dans la région. À St. John's, l'Administration pilote bien moins que la moitié des mouvements de navires dans la zone en raison des certificats de pilotage.

#### **Autres remarques**

Belledune (N.-B.) est censé devenir un port de pilotage obligatoire pendant la période visée par le plan, une fois que le règlement visant à changer son statut sera finalisé.

## 6. États financiers et budgets

Ce plan directeur est présenté selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Pour l'exercice 2020, les revenus seront inférieurs au budget, car la COVID-19 a eu des répercussions sur les activités. Les recettes tirées des services de pilotage prévues pour l'actuel exercice sont de 24 900 000 \$, ce qui représente un manque à gagner 5 400 000 \$ (17,9 %) par rapport au budget de l'Administration approuvé pour l'exercice 2020. Les activités réduites ont entraîné une diminution des dépenses variables. Les dépenses totales pour 2020 devraient être de 27 000 000 \$, soit inférieures de 2 000 000 \$ au budget. L'Administration se retrouve donc avec une perte projetée de 2 100 000 \$ et des rentrées de liquidités insuffisantes pour couvrir les dépenses projetées. La plupart des coûts de l'Administration sont fixes ou ne peuvent pas être réduits sans affecter sérieusement les niveaux de service et l'accomplissement de son mandat. L'Administration avait budgété un bénéfice de 1 300 000 \$ pour 2020.

Les projections budgétaires après 2021 prévoient une absence de reprise du trafic des croisières; un redémarrage très lent du reste du trafic pour Halifax et le Cap-Breton; un trafic stable à l'ouest de Terre-Neuve; la remise en marche de la raffinerie dans la baie Placentia, mais en deçà de sa capacité; un comportement opérationnel qui demeure conforme aux approches actuelles; et des ajustements tenant compte de facteurs économiques typiques et prévisibles comme l'inflation.

### Facteurs de planification financière

En préparant ses prévisions et budgets, l'Administration tient compte de différents éléments financiers et non financiers. Les renseignements sont obtenus par le biais des consultations qui sont tenues dans chaque port ou zone, ce qui permet de faire des projections et de budgéter l'activité à court terme. Des budgets sont préparés pour chaque centre de coût administratif et segment d'exploitation.

#### Revenus projetés et budgétés

Les revenus de l'Administration dépendent du trafic maritime et de la composition de ce trafic en termes de tailles et types de navires. Les niveaux de trafic annuels sont essentiellement tributaires de la situation économique des industries maritimes dans la région de l'Atlantique. C'est très difficile de prévoir le trafic pour les années à venir, car il faut tenir compte de nombreux facteurs sur lesquels l'Administration n'a aucun contrôle. La pandémie ne fait que compliquer les choses.

En préparant le plan directeur pour 2021-2025, l'Administration a utilisé plusieurs sources d'information pour prédire les niveaux de trafic. Les tendances du trafic des années précédentes ont été combinées aux changements dans chacun des secteurs d'affaires, aux expansions ou contractions annoncées ou attendues, et aux conditions financières générales. L'Administration s'est aussi adressée aux parties prenantes, notamment l'industrie maritime et les administrations portuaires, pendant les consultations et les communications directes, afin de solliciter leur avis sur les changements projetés dans les volumes ou activités à venir.

Les changements dans le secteur énergétique, en particulier le pétrole, et les autres marchandises ont eu le plus de répercussions sur les activités de l'Administration. Étant donné que près de la moitié de ses revenus sont générés par l'industrie pétrolière, les fluctuations de la demande ou les changements dans les méthodes de livraison du brut peuvent affecter grandement les résultats financiers de

l'Administration. Le secteur des porte-conteneurs est très compétitif et sensible aux coûts. Maintenant que le canal de Panama a été élargi, ces facteurs ont entraîné une consolidation de l'industrie des porte-conteneurs et un virage vers des navires plus gros. Les ports qui peuvent recevoir des bateaux de plus grande taille devraient connaître une croissance liée à ce secteur. La faiblesse du dollar canadien avait entraîné un essor du tourisme et des perspectives de croissance des croisières dans plusieurs ports pour l'Administration. Tout cela a été sérieusement affecté par la pandémie.

Étant donné les budgets d'exploitation, les ajustements tarifaires suivants sont proposés :

### Ajustements tarifaires pour 2021

Étant donné la nature unique du pilotage dans la région de l'Atlantique, l'Administration s'efforce d'être financièrement autosuffisante dans chaque zone et port à long terme, et ce, afin de réduire l'interfinancement entre les parties prenantes.

- 1) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, les droits perçus pour les allers simples, les transits et les déplacements seront augmentés dans 16 ports de pilotage obligatoire afin de compenser la diminution des activités ou l'augmentation des investissements dans les immobilisations dont il a été fait état plus tôt. L'impact de ces hausses représente une augmentation de 2,1 %, ou 535 000 \$, des revenus totaux. Les hausses tarifaires et l'impact annuel prévu sont résumés ci-dessous :

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Détroit de Canso, NS	3 %	61 \$	(508 \$)	(448 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19
Baie des Exploits, NL	3 %	6 \$	(65 \$)	(59 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19
Stephenville, NL	3 %	3 \$	(61 \$)	(58 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts alloués en raison de l'ajout d'un service de bateau-pilote
Pugwash, NS	2 %	2 \$	(11 \$)	(11 \$)	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)



<b>St. John's, NL</b>	3 %	27 \$	(227 \$)	(200 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19 en raison des brevets de pilotage
<b>Holyrood, NL</b>	3 %	2 \$	4 \$	6 \$	Mêmes tarifs et partage des ressources avec St. John's
<b>Halifax, NS</b>	3 %	159 \$	(1 305 \$)	(1 145 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19
<b>Sydney, NS</b>	3 %	15 \$	(576 \$)	(561 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19
<b>Saint John, NB</b>	3 %	136 \$	(772 \$)	(637 \$)	Déclin prévu du trafic pré-COVID-19.

<b>Port</b>	<b>Augmentation des droits</b>	<b>Impact annuel (000 \$)</b>	<b>Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)</b>	<b>Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Lac Bras d'Or</b>	2 %	1 \$	(11 \$)	(10 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts alloués
<b>Charlottetown, PE</b>	2 %	3 \$	(3 \$)	(3 \$)	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
<b>Pont de la Confédération, PE</b>	2 %	3 \$	(7 \$)	(7 \$)	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
<b>Miramichi, NB</b>	2 %	1 \$	(3 \$)	(2 \$)	Augmentation pour assurer la disponibilité du

					service (pilotes entrepreneurs)
<b>Restigouche, NB</b>	2 %	1 \$	(1 \$)	0 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)

- 2) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, les droits de pilotage seront augmentés pour la zone de pilotage obligatoire de Voisey's Bay (T.-N.-L.). Le tarif quotidien va passer de 1 000 \$ à 1 200 \$. Ce tarif n'a pas changé depuis 12 ans. L'augmentation vise à faire en sorte que l'Administration puisse attirer et retenir dans la zone un bassin de pilotes entrepreneurs brevetés.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
<b>Voisey's Bay, NL</b>	20 %	19 \$	(1 \$)	2 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs) – période de 12 ans sans augmentation

- 3) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, les droits pour les allers simples et les déplacements vont augmenter pour tous les ports de pilotage non obligatoire. L'Administration fournit des pilotes à ces zones sur demande, s'il y a des pilotes brevetés disponibles. Comme elle n'est pas tenue de le faire, les droits doivent être établis à un tarif qui incite les pilotes entrepreneurs à accepter les demandes de l'industrie.  
Le droit unitaire pour un aller simple va augmenter de 3 %, tandis que le droit minimum pour ces voyages sera fixé à 800 \$. Le droit pour un déplacement sera un montant fixe de 680 \$.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
------	-------------------------	------------------------	---	---	--------------

<b>Belledune, NB</b>	3 %	12 \$	0 \$	2 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
<b>Sheet Harbour, NS</b>	3 %	2 \$	1 \$	1 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
<b>Summerside, PE</b>	3 %	1 \$	0 \$	0 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Tout port ou toute zone portuaire qui n'est pas une zone de pilotage obligatoire	3 %	1 \$	0 \$	0 \$	Il n'y a pas eu récemment d'affectations dans d'autres zones

#### 4) Bateaux-pilotes

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, un droit pour l'utilisation d'un bateau-pilote équivalant au coût réel pour utiliser un bateau-pilote s'appliquera à Stephenville (T.-N.-L.). Le bateau-pilote, qui était facturé directement par l'autorité portuaire de la zone, relève à présent de l'Administration, qui ne l'inclut pas dans les droits perçus auparavant pour la zone. Le tarif actuellement facturé à l'Administration est de 1 500 \$ par affectation.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
<b>Stephenville, NL</b>	1 500 \$	60 \$	(58 \$)	2 \$	Recouvrement du coût du bateau-pilote qui était auparavant payé directement par les usagers

## 5) Autres changements

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'Administration va augmenter d'autres droits incluant les plateformes de forage pétrolier, les retenues (à bord de navires, à terre, à bord de plateformes) et les annulations afin de mieux les aligner sur les coûts associés à ces activités. Ces tarifs n'ont pas changé depuis 10 ans. L'impact annuel de tous ces changements devrait être d'environ 20 000 \$.

## 6) Droit supplémentaire pour compenser le déficit

Pour une période de quatre ans qui débute le 1<sup>er</sup> janvier 2021, un droit supplémentaire de 5 % sera payable sur chaque droit fixe, minimum, unitaire, de base et d'annulation que l'Administration perçoit pour les services de pilotage fournis dans les zones suivantes :

- I. Baie des Exploits (Botwood et Lewisporte) (T.-N.-L.);
- II. Holyrood (T.-N.-L.);
- III. Humber Arm (T.-N.-L.);
- IV. Baie Placentia (T.-N.-L.);
- V. St. John's (T.-N.-L.);
- VI. Stephenville (T.-N.-L.);
- VII. Cap-Breton (zone A, Sydney) (N.-É.);
- VIII. Cap-Breton (zone B, lac Bras d'Or) (N.-É.);
- IX. Cap-Breton (zones C et D, détroit de Canso) (N.-É.);
- X. Halifax (N.-É.); et
- XI. Saint John (N.-B.).

Ce droit vise à stabiliser le solde de liquidités disponibles de l'Administration pour fonctionner jusqu'à la fin de la quatrième année. L'Administration va examiner ce droit tous les ans pour déterminer s'il doit être maintenu jusqu'à sa date d'expiration.

Les principales augmentations des droits pour 2021–2025 devraient être de l'ordre de 0 % à 4 % selon les investissements portuaires et futurs. Le droit supplémentaire pour compenser le déficit s'ajoutera à ces montants. Si la raffinerie dans la baie Placentia est définitivement fermée, une augmentation supplémentaire des droit sera proposée pour la zone à la suite de la proposition initiale.

## Budgets des dépenses

Les dépenses sont dérivées de chaque centre de coûts administratifs et chaque segment d'exploitation en fonction des arrangements contractuels existants et des estimations des coûts futurs. Les estimations suivantes ont été appliquées pendant la préparation des budgets :

### Taux d'inflation

Les taux d'inflation sont basés sur les arrangements contractuels et les hypothèses appliqués une ligne à la fois. En moyenne, ces taux varient entre 1,5 et 3 %, compte tenu de la catégorie.

### Taux de réduction

Le taux de réduction utilisé pour évaluer les actifs assortis de droits d'utilisation et les passifs correspondants a été estimé à 3,29 %, soit le dernier taux d'emprunt que l'Administration a obtenu pour un prêt de 10 ans.

### **Sensibilité des prévisions aux changements**

Le nombre d'affectations est l'estimation la plus importante qui a un impact sur les résultats financiers. Les petites variations dans le nombre de prévisions d'affectations de pilotage n'ont généralement pas de répercussions sur le rendement global de l'Administration. Mais un écart par rapport aux attentes dans les ports qui génèrent des revenus élevés peut à l'occasion avoir des résultats imprévus. Comme il y a 17 ports indépendants qui dépendent de différents usagers et industries, ce risque est partiellement atténué car certains ports peuvent avoir un rendement insuffisant tandis que d'autres peuvent afficher une performance supérieure ou conforme aux attentes.

Le volume des affectations se répercute sur les coûts de rappel des pilotes, les primes de productivité et les contrats de bateaux-pilotes. Les fluctuations du coût du carburant et du transport ont été atténuées par les frais perçus pour recouvrer directement ces postes. Les navires qui appartiennent à l'Administration sont exposés à d'importantes fluctuations de coûts, surtout le prix du carburant et les frais de réparations et d'entretien.

Les dépenses administratives sont généralement fixées pour au moins un an et elles ne sont pas liées au volume d'activité pendant l'année.

À des fins d'illustration, les scénarios suivis sont basés sur une reprise du trafic des croisières pour une partie de 2021 et le retour à la pleine exploitation de la raffinerie de pétrole de Come by Chance.

1) Le budget actuel (plan d'entreprise) suppose qu'il n'y aura aucun trafic de croisières en 2021 et que la raffinerie reprendra avec une activité réduite.  
Volume projeté - perte nette prévue de 1 435 000 \$

2) L'impact qu'aurait une fermeture prolongée de la raffinerie sur le bénéfice budgété de l'Administration pour 2021 (faible reprise) est comme suit :

Volume en baisse de 5 % (374 affectations) par rapport au budget - perte nette prévue de 2 891 000 \$

3) L'impact sur le bénéfice budgété de l'Administration si la raffinerie reprend avec une activité très vigoureuse, tandis que le trafic des croisières renoue avec 50 % de ses niveaux historiques (reprise vigoureuse), est comme suit :

Volume en hausse de 9 % (617 affectations) par rapport au budget - bénéfice net prévu de 87 000 \$.

## Position financière

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE									
	CHIFFRES	PERSPECTIVES	BUDGET	PLAN					
	RÉELS			2020	2020	BUDGET	2021	2022	2023
	2019								
<b>ACTIF</b>									
<b>À court terme</b>									
Encaisse/Placements à court terme	4 360	886	3 844	128	0	0	1 443	3 109	
Fonds démembrement	900	700	1 000	500	0	0	0	0	
Fonds de remplacement de bateau	2 700	1 000	0	1 386	0	0	0	0	
Comptes débiteurs	3 510	3 208	3 915	3 300	3 350	3 400	3 450	3 500	
Charges payées d'avance	<u>117</u>	<u>158</u>	<u>103</u>	<u>160</u>	<u>162</u>	<u>164</u>	<u>166</u>	<u>168</u>	
	11 587	5 952	8 862	5 474	3 512	3 564	5 059	6 777	
<b>FIXED</b>									
ACTIF LIÉ AUX BAUX	1 646	2 697	2 468	3 106	3 106	3 106	3 106	3 106	
Au coût du capital	24 534	27 943	31 643	36 352	39 023	40 358	42 278	44 233	
Moins amortissement accumulé	<u>13 087</u>	<u>15 039</u>	<u>15 384</u>	<u>17 312</u>	<u>19 896</u>	<u>22 430</u>	<u>24 952</u>	<u>27 590</u>	
	13 093	15 601	18 727	22 146	22 233	21 034	20 432	19 749	
	<u>24 680</u>	<u>21 553</u>	<u>27 589</u>	<u>27 620</u>	<u>25 745</u>	<u>24 598</u>	<u>25 491</u>	<u>26 526</u>	
<b>PASSIF</b>									
<b>À court terme</b>									
Comptes créditeurs	3 151	2 297	2 450	2 600	2 700	2 750	2 800	2 850	
Emprunt à court terme	0	0	0	0	778	211	0	0	
Emprunts bancaires à court terme	677	817	749	1 134	843	850	867	712	
PASSIF DIFFÉRÉ À COURT TERME	0	0	0	0	0	0	0	0	
PASSIF LIÉ AUX BAUX À COURT TERME	172	241	206	289	299	309	319	250	
Prestations de cessation	217	235	224	211	71	62	205	244	
	4 217	3 590	3 629	4 234	4 691	4 182	4 191	4 056	
<b>À long terme</b>									
Emprunts bancaires	4 270	3 453	6 516	10 319	9 476	8 626	7 759	7 047	
PASSIF LIÉ AUX BAUX	1 246	1 814	1 680	1 915	1 616	1 307	988	738	
Prestations de cessation	<u>1 351</u>	<u>1 218</u>	<u>1 177</u>	<u>1 109</u>	<u>1 128</u>	<u>1 155</u>	<u>1 039</u>	<u>866</u>	
	6 867	6 485	9 373	13 343	12 220	11 088	9 786	8 651	
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	11 084	10 075	13 002	17 577	16 911	15 270	13 977	12 707	
<b>Capital d'apport et droit sur actif</b>									
<b>Actif (déficit)</b>	<u>13 596</u>	<u>11 478</u>	<u>14 587</u>	<u>10 043</u>	<u>8 834</u>	<u>9 328</u>	<u>11 514</u>	<u>13 819</u>	
	13 596	11 478	14 587	10 043	8 834	9 328	11 514	13 819	
	<u>24 680</u>	<u>21 553</u>	<u>27 589</u>	<u>27 620</u>	<u>25 745</u>	<u>24 598</u>	<u>25 491</u>	<u>26 526</u>	

- La pandémie et la perte de trafic connexe vont entraîner une réduction de l'encaisse et des économies en 2020.
- Le budget pour 2020 prévoyait que la construction d'un nouveau bateau-pilote aurait commencé, mais elle a été retardée.
- Selon les projections actuelles, l'Administration a un déficit financier imputable à la COVID-19 pour l'essentiel de la période de planification. Les économies qui ont été faites pour le remplacement des immobilisations serviront pour le nouveau projet de construction en 2021 et

pour les réparations à Herring Cove. L'encaisse excédentaire servira à couvrir les soldes de la dette à court terme nécessaires pour survivre à la crise de la COVID-19.

## Recettes

Les recettes projetées pour 2020 sont inférieures de 18 % au budget, car le trafic a chuté en raison de la pandémie. L'annulation de la saison des croisières compte pour 3 200 000 \$ dans ce manque à gagner. Le secteur pétrolier de Terre-Neuve a aussi connu un déclin avec la fermeture de la raffinerie, ce qui représente un manque à gagner d'environ 300 000 \$ par mois pour l'Administration tant qu'il n'y a pas d'activité à la raffinerie. Le déclin de l'activité dans plusieurs ports a réduit les coûts variables, de sorte que les dépenses totales projetées sont inférieures au budget. Il y a aussi eu des économies avec le transport et d'autres activités reliées directement aux voyages, comme les conférences et la formation. L'Administration prévoit une perte de 2 100 000 \$ pour 2020.

La marge de profit ciblée pour l'année par le Conseil se situe entre 3,5 et 5 %. L'Administration a dépassé ces cibles au cours de chacune des quatre dernières années. Elle prévoit renouer avec ces marges d'ici 2024, en supposant que le trafic connaisse une reprise modeste pendant cette période.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels 2019	Perspectives 2020	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Plan		
						2023	2024	2025
<b>RECETTES</b>								
Droits de pilotage	29 572 \$	24 870 \$	30 272 \$	25 603 \$	26 919 \$	29 687 \$	32 375 \$	33 147 \$
Intérêts et autres recettes	119	50	64	29	21	22	24	24
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>29,691</b>	<b>24,920</b>	<b>30,336</b>	<b>25,632</b>	<b>26,940</b>	<b>29,709</b>	<b>32,399</b>	<b>33,171</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Rémunération, salaires et avantages des pilotes	13 300	12 967	14 209	13 156	13 664	14 525	15 273	15 701
Bateaux-pilotes	6 504	5 459	6 023	5 597	5 749	5 972	6 125	6 186
Salaires et avantages du personnel	1 952	2 075	2 085	2 038	2 149	2 213	2 279	2 347
Salaires et avantages des équipages de bateaux-pilotes	2 087	2 036	1 956	2 078	2 137	2 191	2 240	2 290
Transport	865	745	794	695	705	742	777	800
Déplacements administratifs	105	93	105	140	142	145	148	150
Hébergement	30	23	30	20	30	30	30	30
Congrès	15	0	25	10	15	25	15	20
Services professionnels et spéciaux	343	561	563	621	587	551	560	560
Formation	443	187	350	345	320	320	320	320
Loyers	143	149	88	89	89	90	85	87
Communications	178	154	153	153	152	154	154	154
Services publics, matériel, fournitures	395	479	422	489	504	507	517	464
Amortissement	1 852	1 952	1 987	2 273	2 584	2 534	2 522	2 638
Frais de financement	182	158	213	268	277	272	267	262
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>28 394</b>	<b>27 038</b>	<b>29 003</b>	<b>27 972</b>	<b>29 104</b>	<b>30 271</b>	<b>31 312</b>	<b>32 009</b>
<b>PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT</b>	<b>1 297 \$</b>	<b>-2 118 \$</b>	<b>1 333 \$</b>	<b>-2 340 \$</b>	<b>-2 164 \$</b>	<b>- 562 \$</b>	<b>1 087 \$</b>	<b>1 162 \$</b>
SUPPLÉMENT	0	0	0	905	955	1 056	1 099	1 143
<b>BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE</b>	<b>1 297 \$</b>	<b>-2 118 \$</b>	<b>1 333 \$</b>	<b>-1 435 \$</b>	<b>-1 209 \$</b>	<b>494 \$</b>	<b>2 186 \$</b>	<b>2 305 \$</b>
<b>TAUX DE RENDEMENT</b>	<b>4,4%</b>	<b>-8,5%</b>	<b>4,4%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-4,3%</b>	<b>1,6%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,7%</b>

- Le trafic devrait être faible en 2019, plusieurs secteurs en ayant perdu en raison de la pandémie. Un trafic similaire est budgété pour 2021, avant qu'il ne commence à reprendre en 2022 et par la suite.
- Il y aura en 2021 une moyenne de 49 pilotes, en baisse par rapport à 2020. L'Administration va continuer d'ajouter des pilotes en raison des avis de départ à la retraite qu'elle a reçus, mais leur nombre sera relativement stable à mesure que les pilotes partiront à la retraite. Le nombre de pilotes devrait ensuite augmenter en 2023 lorsque d'autres pilotes seront ajoutés. Les coûts liés aux rappels et au temps supplémentaire ont diminué en 2020 en raison des réductions de trafic. Ces coûts devraient augmenter à l'avenir du fait de la reprise du trafic dans la région et de la réduction des pilotes imputable aux départs à la retraite. L'Administration va ajouter d'autres pilotes à l'avenir, de façon à en avoir 52 d'ici 2023-2024.
- Les coûts des bateaux-pilotes augmentent du fait des prix du carburant plus élevés et des navires additionnels.
- Les salaires des employés ont augmenté en 2020 avec l'ajout d'un poste de dirigeant.
- Le transport est basé sur l'activité et influencé par le nombre d'affectations et les déclinés récents.
- Les voyages du personnel administratif vont augmenter en 2021 par rapport à une année 2020 très calme (pandémie) et des déplacements supplémentaires effectués par le surintendant maritime.
- Les services professionnels et spéciaux incluent les frais de consultation et d'audit interne associés à la conformité ISO 9001, ainsi que les honoraires des avocats et les coûts liés au conseil d'administration. Le poste de dépenses a augmenté à compter de 2020 avec les coûts de recouvrement de Transport Canada.
- Les coûts de formation ont chuté en 2020 en raison des restrictions sur les voyages, mais ils vont augmenter dans les années à venir, une fois que les déplacements interprovinciaux et internationaux reprendront. La formation dépend du niveau d'expérience, des nouvelles technologies et du processus d'évaluation des pilotes.
- Les postes Amortissements et Coûts de financement ont ressenti les effets des dépenses d'immobilisations additionnelles pour des bateaux, des quais et structures, et de l'équipement
- Le droit supplémentaire pour compenser le déficit devraient commencer à être perçu en 2021 et jusqu'à la fin de 2024.
- L'Administration s'attend à accumuler des pertes pendant le ralentissement causé par la COVID-19 et à commencer à se redresser en 2023.

En ce qui concerne les coûts de recouvrement de Transports Canada, une disposition de la nouvelle *Loi sur le pilotage* accorde au ministre des Transports le pouvoir de demander des paiements à une Administration de pilotage (Administration) pour l'exécution de la Loi.

#### Paiement au ministre

37.1 Pour couvrir les coûts associés à l'exécution de la présente loi, notamment l'élaboration de règlements, et au contrôle d'application de celle-ci, une Administration doit payer au ministre, sur requête de celui-ci, la somme qu'il précise, selon les modalités qu'il détermine.



Afin d'aider chaque Administration de pilotage à mener ses activités de planification d'entreprise, Transports Canada a estimé les coûts pour l'exécution de la Loi pour la période de 2020-2021 à 2023-24, inclusivement, et les a imputés à chaque Administration en fonction de sa part de revenus sur une moyenne de cinq ans. En ce qui concerne l'Administration de pilotage de l'Atlantique, les coûts sont les suivants :

2020-2021	137 960 \$
2021-2022	234 512 \$
2022-2023	244 296 \$
2023 et au-delà	224 671 \$

Une augmentation de 1 % des droits de pilotage est proposée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2020, date à laquelle les frais de Transports Canada deviennent également effectifs. Cet ajustement des droits servira à recouvrer les frais spécifiés pour chaque année.

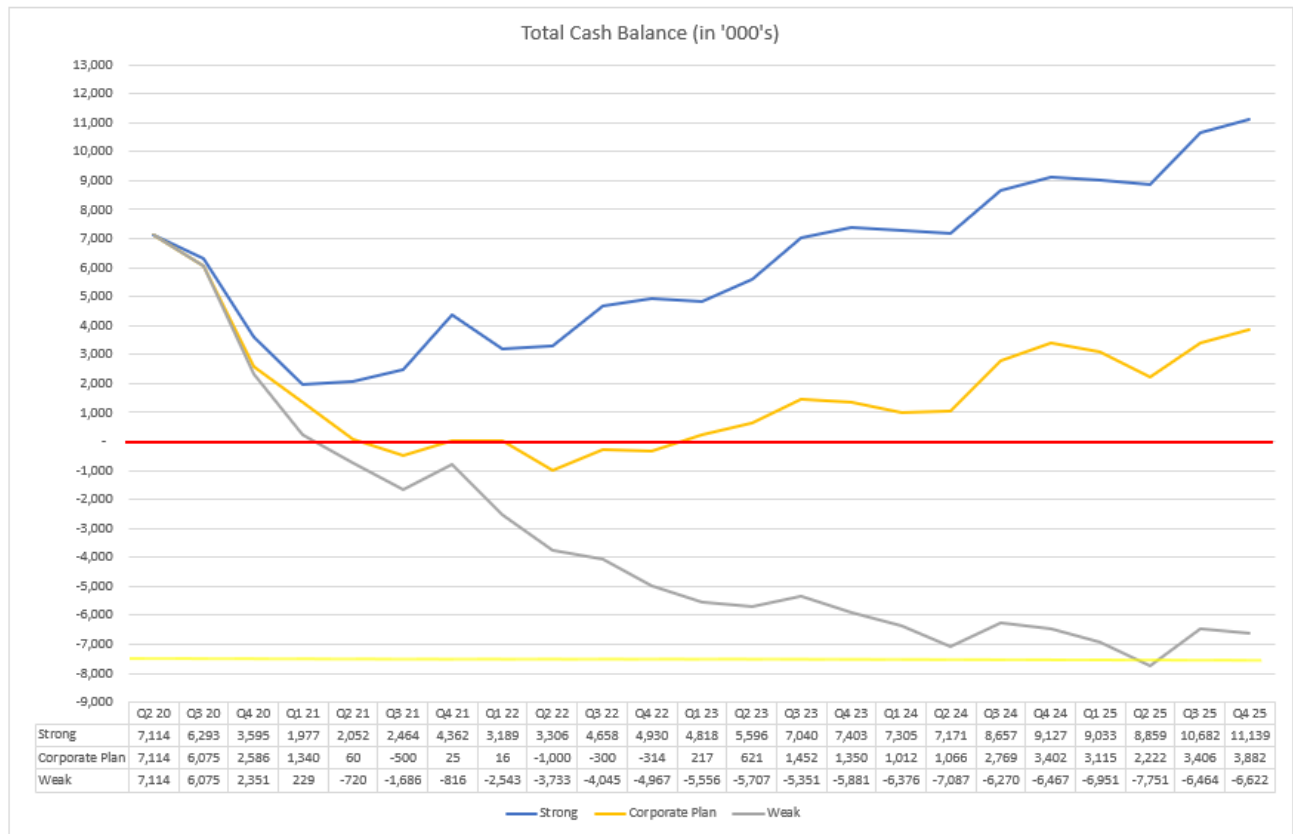
## Flux de trésorerie

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE								
	CHIFFRES			PLAN				
	RÉELS 2019	PERSPECTIVES 2020	BUDGET 2020	BUDGET 2021	2022	2023	2024	2025
<b>FONCTIONNEMENT</b>								
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	1 297	-2 118	-3 047	-1 435	-1 209	494	2 186	2 305
Postes ne nécessitant pas de financement								
Amortissement	1 852	1 952	1 842	2 273	2 584	2 534	2 522	2 638
Rajustement de la valeur marchande	422	75	75	100	100	100	100	100
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	118	111	114	121	106	95	94	87
	<b>3 689</b>	<b>20</b>	<b>-1 016</b>	<b>1 059</b>	<b>1 581</b>	<b>3 223</b>	<b>4 902</b>	<b>5 130</b>
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	927	- 818	- 593	209	48	- 2	- 2	- 2
INCITATIONS LOCATIVES DIFFÉRÉES	0	0	0	0	0	0	0	0
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 207	- 226	- 217	- 254	- 227	- 77	- 67	- 221
<b>Encaisse -- opérations</b>	<b>4 409</b>	<b>-1 024</b>	<b>-1 826</b>	<b>1 014</b>	<b>1 402</b>	<b>3 144</b>	<b>4 833</b>	<b>4 907</b>
<b>FINANCEMENT</b>								
Encaisse -- activités de financement								
Réception de prêts	0	0	3 000	8 000	0	0	0	0
Ligne de credit	0	0	0	0	778	- 567	- 211	0
PRODUITS DES INCITATIONS À LA LOCATION	0	825	827	409	0	0	0	0
Paielements de location-acquisition	0	0	0	0	0	0	0	0
Paielement de prêts	- 644	- 677	- 677	- 817	- 1 134	- 843	- 850	- 867
PAIEMENTS DE LOCATIONS-ACQUISITIONS	0	0	0	- 365	- 250	0	0	0
<b>ENCAISSE PRÉVUE (UTILISÉE) POUR LE FINANCEMENT</b>	<b>- 809</b>	<b>- 41</b>	<b>2 963</b>	<b>7 332</b>	<b>- 645</b>	<b>- 1 709</b>	<b>- 1 370</b>	<b>- 1 186</b>
<b>INVESTISSEMENT</b>								
(AUGMENTER) DIMINUTION DES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0		##		0
Ajouts nets -- immobilisations	-1 730	-4 308	-3 890	-8 918	-2 771	-1 435	-2 020	-2 055
CESSION D'ACTIFS EN CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Encaisse consacré aux activités d'investissement</b>	<b>-1 730</b>	<b>-4 308</b>	<b>-3 890</b>	<b>-8 918</b>	<b>-2 771</b>	<b>-1 435</b>	<b>-2 020</b>	<b>-2 055</b>
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	1 870	-5 373	-2 753	- 572	-2 014	0	1 443	1 666
<b>Encaisse au début de l'année</b>	<b>6 089</b>	<b>7 959</b>	<b>7 960</b>	<b>2 586</b>	<b>2 014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 443</b>
Encaisse et investissements en fin d'année	7 959	2 586	5 207	2 014	0	0	1 443	3 109
<b>Solde à court terme en fin d'année</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- 778</b>	<b>- 211</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Évolution des capitaux propres

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	RÉELS	PERSPECTIVES	BUDGET	PLAN				
	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	12 374	13 596	13 254	11 478	10 043	8 834	9 328	11 514
(Perte) Gain de l'exercice	1 297	-2 118	1 333	-1 435	-1 209	494	2 186	2 305
Autres éléments du résultat global	- 75	0	0	0	0	0	0	0
<b>Résultat global total</b>	<b>1 222</b>	<b>-2 118</b>	<b>1 333</b>	<b>-1 435</b>	<b>-1 209</b>	<b>494</b>	<b>2 186</b>	<b>2 305</b>
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	13 596	11 478	14 587	10 043	8 834	9 328	11 514	13 819

## Planification des scénarios concernant les flux de trésorerie



En raison des répercussions de la pandémie, l'Administration a développé trois modèles d'encaisse basés sur une reprise vigoureuse, une reprise modérée (plan d'entreprise) et une reprise faible. Les différences dépendent de la vitesse à laquelle l'industrie des croisières reprendra et de l'avenir de la raffinerie de Come by Chance.

Le modèle de plan d'entreprise démontre que l'Administration va devoir utiliser sa marge de crédit en 2021, mais il suppose que les activités à la raffinerie vont connaître une reprise marquée en 2021 et que les croisières vont redémarrer en 2022 et croître tout au long de la période de planification. Le modèle faible inclut la possibilité que la raffinerie ne reprenne pas entièrement ses activités et que la reprise des croisières soit plus lente.

COMPARAISON DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	CHIFFRES	PERSPECTIVES	BUDGET	PLAN				
	Perspectives	Budget	Budget	Plan				
	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	\$ 1 996	\$ 3 483	5 884	\$ 8 509	\$ 2 771	\$ 1 435	2 020	2 055
AJOUTS LOCATIFS AVEC DROITS D'UTILISATION QUAIS ET STRUCTURES	0	825	996	409	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 825</b>	<b>996</b>	<b>\$ 409</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tel que décrit plus tôt, l'Administration n'a pas amené l'acquisition de ses nouveaux bateaux-pilotes au stade budgété pour 2020. La conception devrait être terminée en septembre 2020 et les propositions pour la construction devraient être reçues des chantiers navals peu après. Le plan consistant à acheter un navire d'occasion ou moins cher en 2020 a été abandonné en raison des restrictions financières liées à la pandémie et de la capacité à avoir des solutions de rechange fournies par des entrepreneurs. Tous les achats d'immobilisations en 2020 ont été financés par les flux de trésorerie de fonctionnement générés pendant l'année et des économies accumulées pour le remplacement des immobilisations. L'Administration budgète les projets qui sont planifiés, mais en vertu des IFRS, il y a des réparations non prévues pour lesquelles des fonds doivent aussi être budgétés. Une provision est affectée à ces postes, mais compte tenu des éléments qui échouent, il se pourrait que l'Administration soit bien au-dessus ou en dessous du budget pour la portion d'immobilisations correspondant à ces réparations.

L'ouragan Dorian a causé d'importants dommages à la digue de Herring Cove et dans une moindre mesure à d'autres actifs. Les réparations et améliorations à ces infrastructures ont débuté en 2019, mais elles vont se poursuivre en 2020-2021. Le plan précédent projetait un montant de 1 300 000 \$ pour les réparations, réparti entre 2019 et 2020. L'actuel plan prévoit que l'investissement sera entièrement effectué en 2020. Les améliorations locatives avaient été incluses dans les ajouts de baux avec droits d'utilisation budgétés en 2020, mais le coût réel est divisé conformément à la norme IFRS16.

Le budget des immobilisations pour 2021 inclut les exigences suivantes :

- **Projet de construction de nouveaux navires qui s'étendra de 2020 à 2022.** Le moment où se fera ce projet va dépendre des finances de l'Administration pendant cette pandémie et de l'avenir à long terme de la raffinerie dans la baie Placentia. Si ce projet est retardé de beaucoup, l'Administration pourrait devoir se procurer des navires d'occasion pour maintenir un service fiable et sécuritaire.
- **Matériel de rechange recommandé à la suite d'un audit interne de l'équipement de rechange essentiel.** Il est prévu de faire l'acquisition de nouvelles génératrices et d'effectuer des mises à niveau de systèmes pour les navires d'Halifax et de reconstruire les moteurs de divers autres bateaux de la flotte.
- **L'augmentation du poste Quais et structures** tient aux réparations et remplacements de quais flottants qui sont nécessaires dans plusieurs ports et du déménagement éventuel des bureaux des pilotes et équipages à Saint John (N.-B.). Le moment du déménagement n'est pas connu pour l'instant, mais il devrait avoir lieu au milieu de 2021. Les améliorations locatives budgétées sont également reliées à ce projet.

- Un investissement supplémentaire pour le remplacement des unités portatives de pilotage est planifié tous les ans, de même que le remplacement et des mises à niveau de logiciels.
- Un droit d'utilisation des actifs est budgété pour 2021, car les nouvelles installations de Saint John sont prévues pour l'accostage des navires et le bureau des pilotes à Halifax. Le coût exact de cet actif n'est pas connu pour l'instant, mais une estimation a été faite à partir des renseignements les plus récents.

Les montants inclus dans le plan pour 2022 à 2025 incluent ce qui suit :

- Poursuite du programme de construction de nouveaux navires qui a débuté en 2020;
- Entretien en milieu de vie des navires plus anciens de la baie Placentia en 2024-2025;
- Entretien annuel régulier et remplacement des immobilisations pour les bateaux-pilotes et le matériel électronique.



Avant l'ouragan Dorian



- Après l'ouragan Dorian, section de 12,0 m brisée et le reste endommagé

## 7. Plan d'emprunt

### Autorisation d'emprunter

L'Administration finance une partie des grands projets d'immobilisation qui ne peuvent pas être entièrement couverts par les réserves ou les économies disponibles en contractant des emprunts auprès des institutions financières. Elle reconnaît, en parallèle aux changements apportés à la norme IFRS16, des arrangements de financement implicites par le biais de locations importantes qui confèrent le droit d'utiliser un actif pour une période prolongée. 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*. Conformément 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. Une demande a été soumise afin de faire passer de 15 000 000 \$ à 20 000 000 \$ la limite d'emprunt de l'Administration stipulée par décret en conseil.

### Aperçu des emprunts

#### Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2021

L'Administration souhaite porter ses emprunts à court terme à 2 500 000 \$ à 7 500 000 \$ sous la forme d'une protection en cas de découvert et/ou d'un emprunt d'exploitation à court terme. Cela lui permettrait de remplir son mandat pendant que la pandémie est au plus fort et d'avoir une protection contre d'autres déclin.

Marge de crédit commerciale

#### Modalités proposées

Montant :	Facilité de caisse ou billets à court terme jusqu'à concurrence de 7 500 000 \$
Taux d'intérêt :	Le taux préférentiel commercial du prêteur
Conditions :	Avances en cas de découvert et soldes renouvelables et n'excédant pas une année
Prêteur :	Une ou plusieurs grandes banques

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

Année	Montant maximal	Jours de découvert
2016	236 000 \$	6
2017	0 \$	0
2018	0 \$	0
2019	0 \$	0
2020	0 \$	0

#### Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2021

L'Administration sollicite l'autorisation du ministre des Finances pour contracter une nouvelle facilité de prêt de 8 000 000 \$ en 2021 pour financer un investissement en immobilisations. Un nouveau

processus de construction a été amorcé en vue d'ajouter deux navires ultramodernes à la flotte. Il pourrait aussi être nécessaire d'acheter des navires d'occasion pour maintenir le service. Un investissement substantiel a aussi été effectué dans la digue de Herring Cove. L'Administration va fournir la différence du montant nécessaire pour ces projets en utilisant ses économies. Il s'agira d'un prêt bancaire à terme de cinq à 10 ans qui sera amorti sur 15 à 25 ans.

### 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 2020 sera de 707 000 \$. Cet emprunt est divisé en deux portions assorties de taux d'intérêt de 2,93 % et de 3,28 %, qui arrivent à échéance en janvier 2023 et septembre 2022.

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 2020 sera de 1 205 000 \$ et il est immobilisé à un taux de 3,14 % jusqu'à l'échéance de la période initiale de cinq ans en janvier 2024.

L'Administration a acheté deux bateaux-pilotes usagés pour les ports d'Halifax et de Saint John. Le coût total de ces navires était de 3 400 000 \$ et le ministre des Finances a autorisé un financement à concurrence de 3 000 000 \$, conformément au plan directeur 2016-2020 de l'Administration. Des prélèvements ont été effectués sur cet emprunt en 2017 dont le solde s'établissait à 2 356 000 \$ au 31 décembre 2020. Ce prêt est immobilisé à un taux de 1,80 % jusqu'en mai 2022.

### Locations importantes contractées et maintenues en 2021

En 2017, l'Administration a conclu un bail de 10 ans pour son siège social. En 2019, elle a adopté la norme IFRS16 qui exige de faire constater un passif lié au bail. Aucune autorisation d'emprunter n'a été nécessaire au moment où cette transaction a été effectuée.



	2019 Montant réel	2020 Projection	2021 Budget	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Découvert bancaire							
Marge de crédit	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Emprunts à court terme</b>	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Emprunts à long terme</b>	4 947 \$	4 270 \$	11 453 \$	10 319 \$	9 476 \$	8 626 \$	7 759 \$
<b>Total</b>	4 947 \$	4 270 \$	11 767 \$	10 319 \$	9 476 \$	8 626 \$	7 759 \$

Le montant principal impayé pour l'ensemble des emprunts n'excédera à aucun moment 20 000 000 \$. En raison de la COVID-19, les besoins en emprunts à court terme sont inconnus. Le trafic pourrait fluctuer considérablement par rapport aux projections. L'excédent du financement à court terme demandé vise à permettre d'absorber ces fluctuations.

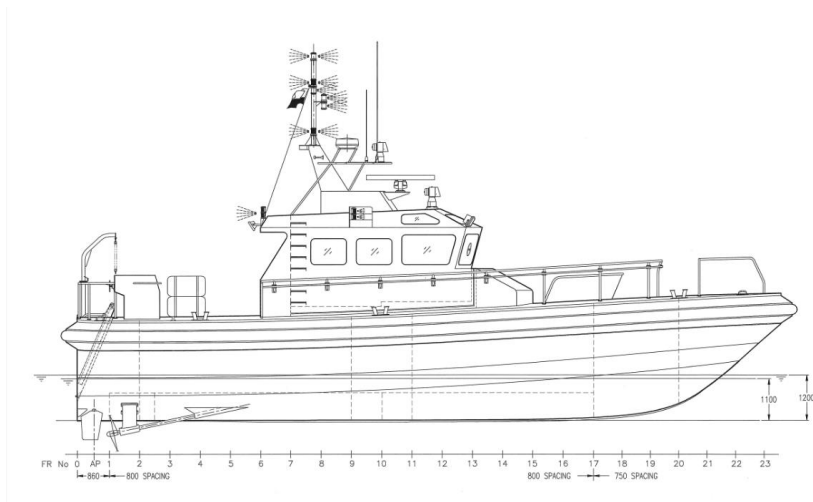
	2019 Montant réel	2020 Projection	2021 Budget	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Dollars canadiens	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des emprunts à court terme impayés	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

	2019 Montant réel	2020 Projection	2021 Budget	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Solde d'ouverture	5 591 \$	4 947 \$	4 270 \$	11 453 \$	10 319 \$	9 476 \$	8 636 \$
Emprunts arrivant à échéance	644	677	817	1 134	843	850	867
Nouvelles émissions	0	0	8 000	0	0	0	0
Solde de clôture au 31 décembre	4 947 \$	4 270 \$	11 453 \$	10 319 \$	9 476 \$	8 626 \$	7 759 \$

	2019 Montant réel	2020 Projection	2021 Budget	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan



Actif : Bureaux							
L'Administration a signé un bail de 10 ans débutant en juin 2017 pour son siège social. Le baila été enregistré en vertu de la norme IFRS 16.							
<b>Passif maximum prévu sur la location</b>	1 567 \$	1 407 \$	1 241 \$	1 069 \$	0,888 \$	0,698 \$	0,502 \$
<b>Nombre maximum d'années à conclure</b>	7,4	6,4	5,4	4,4	3,4	2,4	1,4



## Adoption de la norme IFRS 16

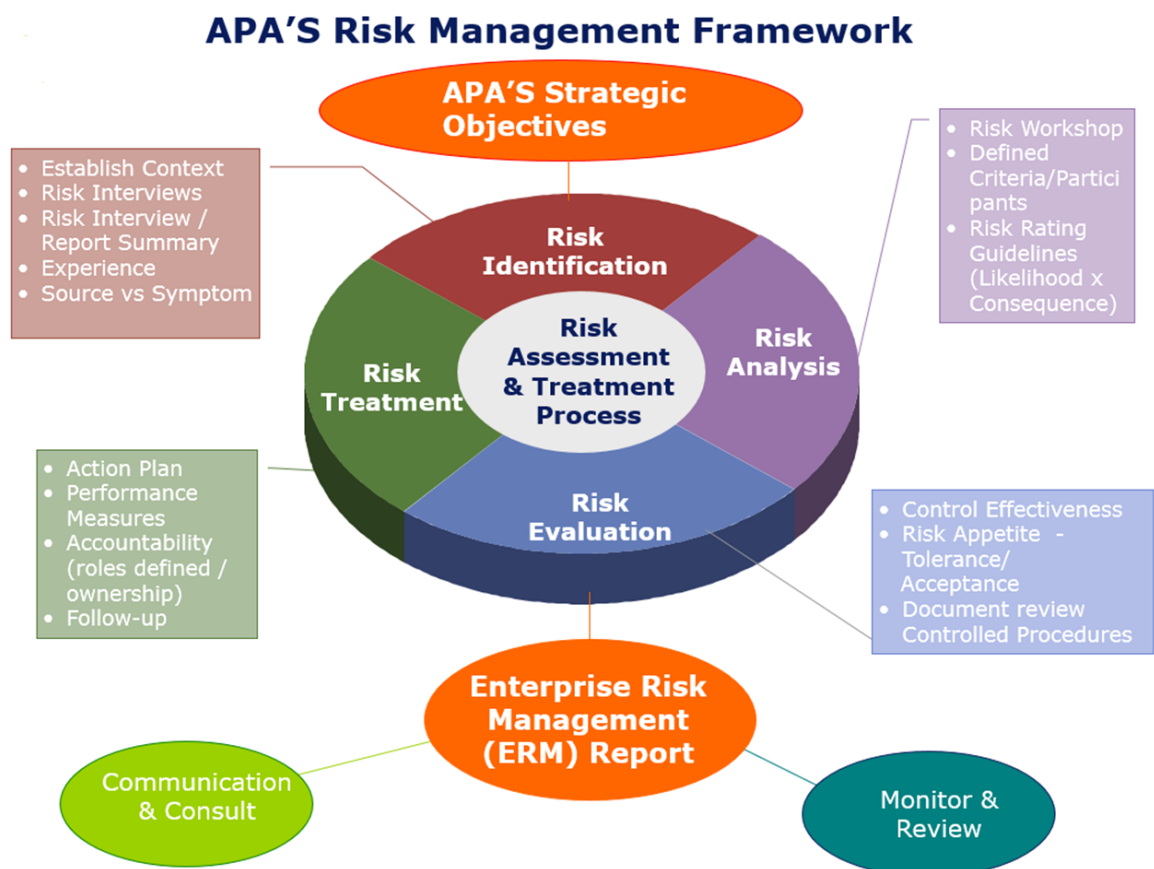
En 2019, l'Administration a adopté la Norme internationale d'information financière 16 (IFRS 16), Contrats de location. Celle-ci oblige l'Administration à comptabiliser les contrats de location autorisés. L'Administration est donc tenue de comptabiliser tous les contrats de location matériels comme un passif égal à la valeur actuelle réduite des futurs paiements de location, peu importe s'il avait été déterminé auparavant qu'il s'agissait de contrats de location d'immobilisations ou d'exploitation. Cette norme est devenue effective le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

L'Administration a appliqué la pleine approche rétrospective pour le bail de son siège social, ce qui s'est traduit par une augmentation de ses immobilisations de 1 043 000 \$ et une hausse de son passif lié au bail de 1 085 000 \$. Ce passif (et l'actif correspondant) sera amorti d'ici mai 2027.



## 8. Gestion des risques

L'Administration a mis au point des pratiques d'évaluation des risques afin de pouvoir faire une évaluation complète des facteurs de risque en mettant en place un cadre de gestion des risques officiel et global qui couvre l'organisation au complet et qui aide à mener à bien la vision et à atteindre les buts commerciaux et les objectifs de l'Administration. Celle-ci a fait auditer ce processus en 2020 et toutes les recommandations ont été mises en œuvre.



### Raison d'être

Cette procédure énonce les exigences et les processus pour maintenir un système de gestion du risque d'entreprise (ERM) qui est conçu pour :


- Aider le conseil d'administration à identifier, comprendre, clarifier et prioriser les risques auxquels l'Administration est confrontée;
- Aider l'équipe de direction à identifier, comprendre, clarifier et prioriser les risques opérationnels auxquels l'Administration est confrontée;
- Aider les employés de l'Administration à signaler les dangers identifiés qui pourraient devenir des risques émergents;

- Fournir un flux d'information multidirectionnel, et une structure de signalement, au sein de l'organisation concernant des risques nouveaux et existants et leurs stratégies d'atténuation.

### Énoncé de procédure

Le système ERM utilisera l'approche axée sur la mesure pour identifier et atténuer les risques (voir les critères de classement des risques ERM).

Ce modèle met l'accent sur la compréhension de la gravité des risques identifiés auxquels l'Administration est confrontée et de la probabilité qu'ils surviennent, ainsi que la vélocité d'un déclenchement possible et la capacité de les atténuer davantage. Les activités d'atténuation des risques portent sur la création et l'application de stratégies d'atténuation appropriées.

 <h2 style="text-align: center;">Risk Assessment Matrix</h2>							
	Health & Safety	Environmental / Property	Financial	Operational	Human Resources	Regulatory Compliance	Information Technology
Consequence / Severity							
5 Catastrophic	Fatality or Long term disability	A significant event with potential to cause major damage to both the immediate area and the surrounding community	>\$5M	Threatens the viability of APA in the medium or long term	Long term suspension of pilotage services OR loss of management capacity requiring Board intervention	Acting outside of Pilotage Act leading to an incident	Server access and/or information lost without possible restoration or personal information stolen
4 Major	Multiple LTI's OR short term disability	A significant even with potential to cause major damage, OR Causes alarm in the surrounding community	\$1M - \$5M	Threatens viability of APA in a major port for the short term OR Threatens viability of APA in minor port for medium to long term	Reduction or short term suspension of pilotage services OR significant reduction in management oversight	Loss of confidence of Board OR substantial fine	Server access and information lost with restoration possible but will take greater than one day to restore or ransom-ware installed
3 Moderate	Medical Treatment Case that results in Lost Time (LT)	An event with potential to cause damage or may cause alarm in the immediate vicinity	\$100K - \$1M	Threatens viability of APA in a major port for the short term OR Complaints received from major clients	Long term, significant changes in work loads or work flows OR >	Complaints from major clients OR Minor fine OR pilot boat certificate suspended or revoked	Server access and information lost with restoration possible between 12 and 24 hours or an employee's email is hacked
2 Minor	Medical Treatment Case	An event which has minimal impact outside of the immediate area and is quickly brought under control	\$10K - \$100K	Temporary disruption of service in a major port	Temporary changes in work flows or work loads required to maintain operational and management activities	Complaints from clients OR Non compliance from external audit OR repetition of audit observations	Server access and information lost with restoration possible within 12 hours or local instances of computer viruses
1 Insignificant	First Aid Case	An insignificant even unlikely to cause damage which is resolved by routine management activities	<\$10K	Temporary disruption of service in a minor port	No reduction in operational or management capacity	Observations from internal / external audits; Suggestions for improvement from governance / regulator	Server access lost with restoration possible within 1 hour

Le tableau d'évaluation des impacts sert à évaluer l'impact du risque, en supposant qu'il soit survenu. Il tient compte des principaux types d'impacts qui augmenteraient si le risque survenait. Pour chacun des types sélectionnés, un exemple correspondant le mieux à ce que l'impact serait est ensuite choisi dans le tableau. L'impact du risque est ensuite évalué d'après le plus élevé de ces choix.

Pour les risques émergents, les impacts sont d’abord basés sur l’absence de contrôles puis sur des évaluations ajustées basées sur les contrôles produits. Lorsque les contrôles sont identifiés, il y a trois types principaux à prendre en considération (préventif, détectif et réactif).

<b>Probability / Likelihood</b>				
<b>1 - Rare</b>	<b>2 - Unlikely</b>	<b>3 - Possible</b>	<b>4 - Likely</b>	<b>5 - Almost Certain</b>
May occur in some exceptional circumstances.	could occur in some circumstances, perhaps once every 20 years.	will probably occur in some circumstances, perhaps once every 5 to 10 years.	will probably occur in most circumstances, perhaps once every several years.	is expected to occur in most circumstances, at least once per year.
5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

Une fois l’impact évalué, le tableau ci-dessus est utilisé pour évaluer la probabilité, ou possibilité, que l’événement se produise.

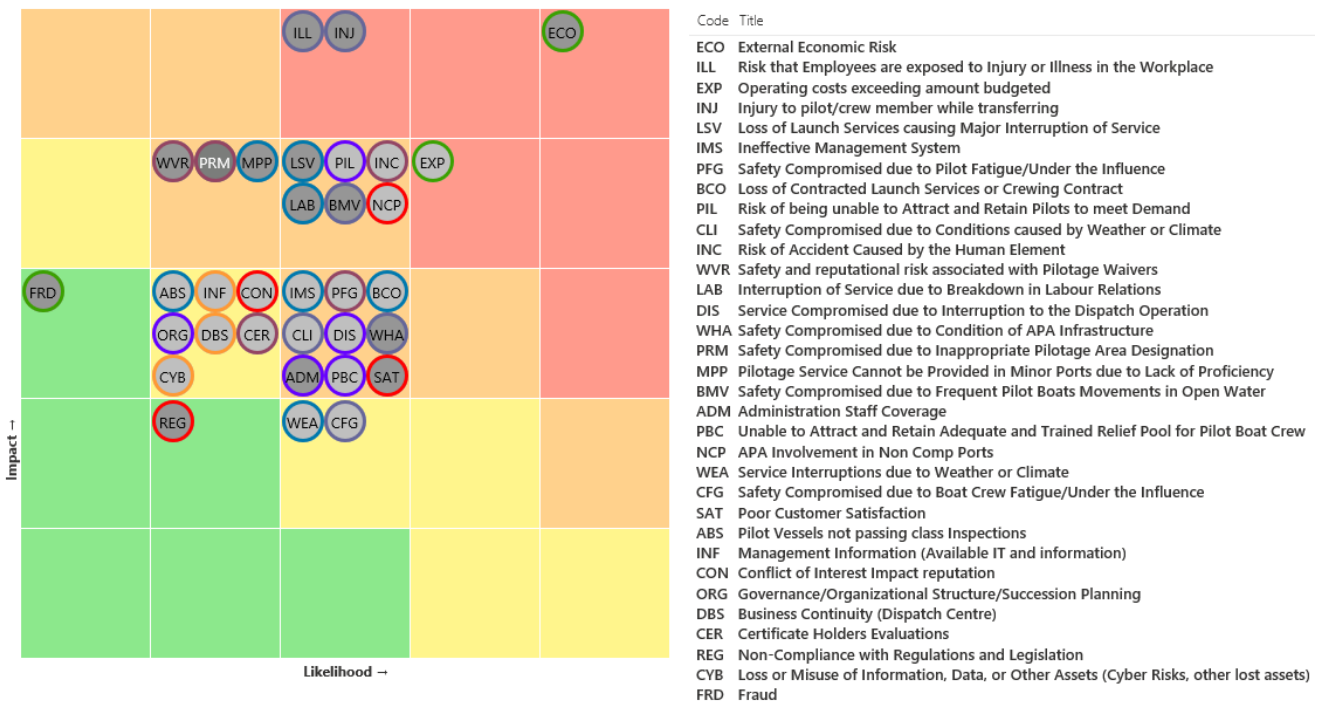
Grille de notation du classement des risques

Pour obtenir la note du risque, on multiplie la note de l'impact par celle de la probabilité. Voici les notes globales :

25	Extrême	20	Très élevé	15	Élevé	10	Moyen	5	Faible
24	Extrême	19	Très élevé	14	Élevé	9	Moyen	4	Faible
23	Extrême	18	Très élevé	13	Élevé	8	Moyen	3	Faible
22	Extrême	17	Très élevé	12	Élevé	7	Moyen	2	Faible
21	Extrême	16	Très élevé	11	Élevé	6	Moyen	1	Faible

Liste complète des 33 risques identifiés dans le registre des risques ci-dessous :

Risk Register | 33 items





À l'heure actuelle, il y avait un risque qui a été jugé extrême et trois qui ont été identifiés comme étant très élevés. Les cinq principaux risques pour l'Administration sont les suivants :

Enjeu	Niveau de risque inhérent	Niveau de risque résiduel	Détails
<p>Il y a un risque que les conditions économiques hors du contrôle de l'Administration entraînent des niveaux ou une composition du trafic et/ou des coûts réels sensiblement différents de ce qu'avait prévu l'Administration.</p> <p>(Risque financier)</p>	<p><b>Extrême</b></p>	<p>Les réductions de trafic pendant la pandémie ont augmenté ce risque car les réserves sont épuisées et l'Administration fonctionne avec sa marge de crédit.</p>	<p>L'Administration a déjà mis en place des mesures d'atténuation pour ce risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fonds de réserve et des économies ciblées ont été accumulés;</li> <li>• Les consultations fréquentes avec l'industrie fournissent des renseignements qui servent à faire des prévisions;</li> <li>• Une augmentation des autorisations d'emprunt permettront d'emprunter davantage à court terme, au besoin, pour financer l'exploitation en cas de ralentissement imprévu;</li> <li>• Le droit supplémentaire pour compenser le déficit va réduire les répercussions du ralentissement et permettre de recouvrer les montants empruntés;</li> <li>• Le nouveau processus d'établissement des droits permettra d'ajuster les droits d'une manière plus ponctuelle;</li> <li>• Le report des projets onéreux sera envisagé en fonction du trafic projeté.</li> </ul>

<p>Il y a le risque que les conditions ou les politiques de travail n'atténuent pas la probabilité de blessures ou de maladie sur les lieux de travail.</p> <p>(Risque pour la santé et la sécurité)</p>	<p><b>Très élevé</b></p>	<p>La pandémie mondiale a augmenté le risque que les employés soient exposés à des maladies graves.</p>	<p>L'Administration a des mesures d'atténuation déjà en place pour ce risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Administration a élaboré et mis en place un plan de lutte contre la pandémie qui inclut de nombreuses mesures d'atténuation;</li> <li>• Il y a un Comité de SST robuste qui se réunit souvent, et encore plus quand la pandémie est à son plus fort;</li> <li>• Il y a parmi les employés un agent de sécurité qui supervise toutes les mesures d'atténuation;</li> <li>• L'Administration a obtenu et maintient sa certification ISO 9001.</li> </ul>
--	--------------------------	---	---



Enjeu	Niveau de risque résiduel	Détails	Enjeu
<p>Risque que les droits ne couvrent pas les coûts d'exploitation parce que ces derniers dépassent le montant qui avait été budgété lorsque les droits ont été déterminés.</p> <p>(Risque financier)</p>	<b>Très élevé</b>	<p>Avec les manques de liquidités découlant du ralentissement relié à la pandémie, les conséquences des dépenses imprévues sont devenues plus graves.</p> <p>Il y a actuellement le risque d'une augmentation significative des coûts des immobilisations reliés aux réparations de Herring Cove et des bateaux-pilotes augmentent. La convention collective des pilotes est expirée et il se pourrait que les niveaux de rémunération futurs soient déterminés par un arbitre.</p>	<p>L'Administration a déjà mis en place des mesures d'atténuation pour ce risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fonds de réserve et des économies ciblées ont été accumulés;</li> <li>• Les consultations fréquentes avec l'industrie fournissent des renseignements qui servent à faire des prévisions;</li> <li>• Une augmentation des autorisations d'emprunt permettront d'emprunter davantage à court terme, au besoin, pour financer l'exploitation en cas de ralentissement imprévu;</li> <li>• Le droit supplémentaire pour compenser le déficit va réduire les répercussions du ralentissement et permettre de recouvrer les montants empruntés;</li> <li>• Le nouveau processus d'établissement des droits permettra d'ajuster les droits d'une manière plus ponctuelle;</li> <li>• Le report des projets onéreux sera envisagé en fonction du trafic projeté;</li> <li>• Un processus de soumission concurrentiel a été mis en place pour Herring Cove;</li> <li>• Le programme d'entretien préventif réduit les coûts de réparation imprévus des bateaux-pilotes.</li> </ul>

<p>Blessure d'un pilote/membre d'équipage pendant un transfert (Risque pour la santé et la sécurité)</p>	<p><b>Très élevé</b></p>	<p>Ces transferts sont faits des milliers de fois par année par tous les temps et avec de nombreux types de navires. Cette activité expose certains de nos employés aux plus grands dangers.</p> <p>Le niveau de risque est toujours considéré comme très élevé.</p>	<p>L'Administration a mis en place de nombreuses mesures pour atténuer ce risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés sont invités à refuser un transfert si les échelles ou l'équipement ne conviennent pas;</li> <li>• L'APA fournit des balises de détection de personnes et mise à jour de la technologie AIS pour trouver rapidement les employés tombés dans la mer;</li> <li>• Des navires ultramodernes, maintenant en service dans la baie Placentia, à Saint John et à Halifax, qui fournissent une plateforme plus stable pour plus de la moitié des affectations de l'APA;</li> <li>• Les bateaux-pilotes fournis par l'Administration ou les entrepreneurs sont considérés comme des plateformes appropriées pour les zones desservies. Les navires sont aussi bien entretenus pour assurer des opérations et des surfaces adéquates pour les transferts, et ils sont inspectés chaque année;</li> <li>• Les navires ont un équipement d'homme à la mer, que les équipages apprennent à utiliser, et des exercices sont faits régulièrement;</li> <li>• Un robuste système SSR est en place, avec des manuels à jour et des réunions de comité régulières. Les procédures d'utilisation normalisées sont surveillées et mises à jour continuellement pour soutenir les transferts des pilotes;</li> <li>• Les pilotes ont accès à des moniteurs de gaz H2S dans les zones où ils peuvent être exposés à ce danger;</li> <li>• Les répartiteurs vérifient pour chaque demande s'il y a un risque et ils le consignent. Les pilotes sont avisés des dangers potentiels;</li> </ul>
--	--------------------------	--	---

			<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les pilotes sont tenus de passer un examen médical chaque année afin de s'assurer qu'ils sont capables d'accomplir la partie physique du travail;</li><li>• Les pilotes sont autorisés à interrompre les opérations de pilotage s'ils jugent que le temps est trop mauvais pour fournir le service;</li><li>• Une procédure électronique a été mise en place pour faciliter le signalement des quasi-collisions et elle sera présentée pour les « leçons apprises » à chaque réunion du comité SST.</li></ul>
--	--	--	--

Enjeu	Niveau de risque résiduel	Détails	Statut actuel
<p>Perte de services de bateau-pilote occasion une sérieuse interruption de service</p> <p>(Risque opérationnel)</p>	<p><b>Élevé</b></p>	<p>Le risque que l'APA perde un service de vedette, qui bouleverse sérieusement les opérations, a été atténué considérablement en ajoutant des navires.</p>	<p>L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a y gestionnaire technique de la flotte et un gestionnaire des bateaux-pilotes pour planifier l'entretien et assurer la gestion de la flotte de navires et les équipages;</li> <li>• De l'équipement et des navires de rechange ont été ajoutés à proximité des bateaux principaux afin de réduire les temps d'arrêt;</li> <li>• Les plans de chaque bateau sont mis à jour pour permettre de réagir plus vite et plus efficacement en cas de bris d'équipement;</li> <li>• De nouveaux navires ont été déployés pour ajouter de la fiabilité dans les ports de Saint John et d'Halifax, tout en libérant des bateaux plus vieux, afin d'avoir de la redondance;</li> <li>• Les navires sont entretenus constamment afin de réduire les temps d'arrêt et les risques pour les bateaux disponibles;</li> <li>• Un audit interne des navires de rechange essentiels a été mené en 2019 et des navires seront trouvés d'ici 2020;</li> <li>• Il est prévu d'ajouter et de mettre en service d'autres navires d'ici 2021.</li> </ul>

## 9. Répercussions de la pandémie de COVID-19

En mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré une pandémie mondiale à la suite de l'apparition de la COVID-19. La pandémie, et la contraction économique planétaire, a eu des répercussions négatives sans précédent sur le trafic de l'Administration. La baisse de la demande pour des produits pétroliers et bien d'autres marchandises a eu des impacts sur les mouvements de navires et a réduit les revenus de tous les ports et districts dans la région de l'Atlantique. L'annulation de la saison des croisières a eu les plus sérieuses conséquences sur l'Administration. Celle-ci avait eu en 2019 plus de 1 000 affectations de croisières ayant généré 3 000 000 \$ de revenus de pilotage. Il avait été prévu que ces chiffres augmenteraient en 2020 et par la suite. Les répercussions négatives de la COVID-19 devraient se faire sentir tout au long de 2021.

Les revenus des services de pilotage prévus pour l'actuel exercice sont de 24 900 000 \$, ce qui représente un manque à gagner de 5 400 000 \$ (17,9 %) par rapport au budget de l'Administration approuvé pour l'exercice 2020. Les revenus prévus pour l'exercice 2021 débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2021, avant la prise en compte de la révision proposée des droits de service de pilotage, sont de 25 000 000 \$, ce qui représente une augmentation de 0,4 % par rapport aux revenus prévus pour l'actuel exercice et une baisse de 17,5 % par rapport au budget de l'exercice en cours.

Le paragraphe 36.01 de la *Loi sur le pilotage* stipule que « par dérogation à toute autre autorisation prévue par un texte de loi, à l'exception de la [Loi sur les mesures d'urgence](#) ou de toute autre loi en matière de situations d'urgence, il ne peut être accordé à une Administration aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement pour lui permettre d'exécuter ses obligations ». Aucune autorisation de ce genre n'a été accordée.

En évaluant les autres mesures qui pourraient être prises, la prestation d'un service sécuritaire et efficace est toujours une préoccupation majeure. L'Administration doit établir, exploiter, maintenir et administrer, dans les intérêts de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région. Étant donné la nature localisée des opérations de pilotage, des ressources doivent être maintenues dans chaque port ou zone de façon à pouvoir fournir des services à court terme et être disponibles quand le trafic reprendra. La période de formation prolongée et les coûts connexes élevés ne permettent pas de réduire le nombre de pilotes advenant une brève diminution des activités. Les investissements dans des immobilisations seront évalués en fonction de leur besoin essentiel et de la possibilité qu'ils soient reportés ou retardés.

Nonobstant la réduction des dépenses variables causée par une diminution des mouvements de navires, les entrées de liquidités qu'a connues l'Administration ne suffiront pas à compenser les déboursés réguliers. La plupart des coûts de l'Administration sont fixes ou ne peuvent pas être réduits sont affecter sérieusement les niveaux de service et l'accomplissement de son mandat. Malgré d'importantes variations dans les niveaux de trafic maritime, l'Administration est tenue d'assurer le mouvement sécuritaire des navires en tant que service essentiel, même en période de pandémie mondiale. Par conséquent, elle a chaque mois d'importants déboursés qui devraient se poursuivre en 2021. Les déboursés nets prévus sont de 5 400 000 \$ pour l'exercice en cours et de 3 300 000 \$ pour 2021, avant la prise en compte des révisions proposées aux droits de service et des emprunts supplémentaires. Avec

ces montants, qui totalisent 8 700 000 \$, l'Administration dépasserait par moments ses marges de crédit disponibles en 2021. L'Administration règle ce problème de liquidités au moyen d'une combinaison de revenus supplémentaires tirés des droits de service à la clientèle et d'un financement de la dette additionnel au moyen d'autorisations d'emprunt à court terme accrues et d'une augmentation des emprunts de capitaux à long terme.

## 10. Conformité aux exigences des lois et politiques

### *Loi sur les langues officielles*

L'Administration continue de remplir son obligation qui consiste à avoir un programme de langues officielles (le programme) pour soutenir la *Loi sur les langues officielles*.

L'Administration a chargé un champion des langues officielles de surveiller et de promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de l'organisation. Ce champion fait preuve de leadership en créant et en mettant en place un plan d'action sur les langues officielles afin de soutenir chaque année les obligations de l'Administration.

### *Loi sur le multiculturalisme et Loi sur l'équité en matière d'emploi*

L'Administration continue de remplir ses obligations telles qu'établies en vertu de notre politique sur la diversité, l'inclusion et l'emploi (la politique) afin de soutenir la *Loi sur le multiculturalisme* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

L'Administration a chargé un champion de surveiller et promouvoir l'utilisation des principes fondamentaux d'accommodement, d'équité et d'inclusion au sein de l'organisation. Le champion désigné fait preuve d'initiative en respectant l'obligation d'atteindre chaque année les objectifs établis dans la politique.

### *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*

L'Administration continue de remplir son obligation d'avoir une politique sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et un moyen de divulgation confidentiel pour les employés (la politique) afin de soutenir la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

L'Administration a chargé un membre de la haute direction de surveiller et promouvoir l'utilisation de ces principes fondamentaux au sein de l'organisation. La personne responsable fait preuve de leadership en respectant l'obligation d'atteindre chaque année les objectifs consistant à informer les employés de leurs droits et de la procédure à suivre pour divulguer des renseignements en toute confiance, et sans crainte de représailles, à propos d'actes répréhensibles suspectés au travail.

## **Règlement sur la santé et la sécurité au travail du Code canadien du travail**

L'Administration continue de s'acquitter de son devoir de soumettre le Rapport annuel de l'employeur concernant les situations comportant des risques, qui indique le nombre total de blessures invalidantes, décès, blessures légères, maladies professionnelles et autres situations comportant des risques qui se sont produits au cours de l'année écoulée dans des lieux de travail assujettis à la réglementation fédérale.

L'Administration a chargé un membre de la haute direction de surveiller et d'encourager l'utilisation de ces principes essentiels au sein de l'organisation. La personne désignée fait preuve de leadership en se conformant à l'obligation d'établir des objectifs, et en consignait ces exigences et en en rendant compte avec exactitude chaque année.

## **Loi sur l'accès à l'information**

L'Administration a un engagement clair envers une gouvernance transparente. Elle publie sur son site Web des sommaires mensuels de toutes les demandes liées à la *Loi d'accès à l'information* et des rapports déposés auprès du Parlement, et divulgue de façon proactive les dépenses de voyage et d'accueil des administrateurs et gestionnaires clés. Elle n'a reçu aucune demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* en 2020

## **Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements**

L'Administration a établi des politiques, lignes directrices et pratiques en matière de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements qui s'alignent sur les politiques et directives du Conseil du Trésor. Les politiques ont été instaurées en juin 2016 et révisées en juin 2017. L'Administration confirme qu'elle s'est conformée aux exigences de la directive.

La zone d'opération de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est définie comme étant toutes les eaux canadiennes à l'intérieur et autour des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador, y compris celles de la baie des Chaleurs au Québec.

Les représentants du conseil d'administration et de la direction de l'Administration sont tenus de se déplacer pour répondre aux besoins des parties prenantes dans chaque zone et gérer efficacement les ressources de l'Administration. Des voyages périodiques en dehors de la zone d'opération de l'APA sont également nécessaires pour rencontrer des représentants du gouvernement, des associations de l'industrie et d'autres administrations de pilotage. Les conférences portent sur les activités maritimes spécifiques aux ports et au pilotage. Les frais de déplacement des administrateurs sont consignés, avec toutes les autres dépenses du Conseil, sous le poste Services professionnels et spéciaux dans les états financiers de l'Administration.

## **Réforme des régimes de retraite**

L'article 16 de la *Loi sur le pilotage* spécifie que l'Administration est censée être une société d'utilité publique pour les besoins de l'article 37 de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Les employés de l'Administration sont membres du Régime de pension de retraite de la fonction publique auquel les employés et l'Administration cotisent pour financer leur rente future. Ce régime s'aligne sur les priorités



du gouvernement et les coûts sont partagés entre les employés et l'employeur selon un ratio qui est essentiellement de 50:50.

### **Accords commerciaux**

Pour une question de principe, l'Administration engage des dépenses en se conformant comme il se doit aux lois, règlements, ententes et conventions internationales, politiques internes et processus d'appels d'offres concurrentiels. Elle le fait de manière à montrer ses normes élevées de professionnalisme et d'éthique en affaires à la communauté extérieure. Les pratiques d'approvisionnement de l'Administration sont divulguées sur son site Web à :

<https://www.atlanticpilote.com/fr/au-sujet-de-l-apa/pratiques-dapprovisionnement/>

## 11. Priorités et orientation du gouvernement

### Résultats liés aux priorités du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada visent à assurer la croissance de la classe moyenne; une gouvernance ouverte et transparente; un environnement propre et une économie robuste; la force par la diversité; et la sûreté et l'opportunité.

L'Administration de pilotage de l'Atlantique facilite un commerce fiable et efficace, qui contribue à la croissance économique du Canada tout en étant essentiel pour la protection de l'environnement. L'Administration tient son engagement à assurer une gouvernance ouverte et transparente grâce à des divulgations proactives sur son site Web et de fréquentes consultations auprès des parties prenantes.

### Transparence et gouvernement ouvert

L'Administration soutient la priorité du gouvernement en matière d'ouverture et de transparence en utilisant son site Web public pour diffuser ce qui suit :

- Divulgations proactives accrues
- Rapports financiers (annuels et trimestriels)
- Résumés du plan directeur
- Rapports d'examen spéciaux
- Renseignements sur InfoSource
- Plan réglementaire prospectif
- Pratiques d'approvisionnement
- Demandes soumises dans le cadre de la *Loi d'accès à l'information*
- Fil en temps réel des affectations en cours

Outre son site Web public, l'Administration met à la disposition de ses clients, parties prenantes et employés, des pages sécurisées qui fournissent des renseignements plus ciblés destinés à la communauté maritime et à assurer des opérations efficaces et efficientes. Cet accès est fourni sur demande, tandis que certaines parties prenantes reçoivent directement des fils de données à intégrer dans leurs opérations ou leur technologie.

L'Administration rencontre fréquemment les parties prenantes dans ses ports et régions pour avoir des consultations et discussions directes. Elle vise à répondre sans délai à toutes les demandes d'information et aux préoccupations connexes soulevées d'une façon raisonnable.

### Analyse basée sur le sexe, diversité et équité en matière d'emploi

En vertu des principes directeurs du Conseil du Trésor, de la diversité prônée par la Commission de la fonction publique et des programmes d'Emploi et Développement social Canada, l'Administration s'est engagée à développer un environnement de travail inclusif et sans barrières où toutes les personnes ont un accès égal à des possibilités au sein de notre organisation en tant que société d'État fédérale. Cela consiste, entre autres, à s'assurer que le recrutement, la sélection et les nominations se basent sur le mérite; que toutes les conditions d'emploi, notamment la formation, l'avancement professionnel et la gestion du rendement, sont équitables; et que tous les employés se sentent inclus et appréciés à leur juste valeur.

La Division de l'équité en milieu de travail du Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada a jugé que l'Administration était exemptée de l'équité en milieu de travail étant donné qu'elle a moins de 100 employés permanents à temps plein et à temps partiel. L'Administration va toutefois maintenir l'esprit du programme d'équité en milieu de travail dans ses politiques et procédures connexes.

L'Administration a en moyenne moins de 100 équivalents temps plein, ce qui empêche de faire une analyse pertinente du point de vue statistique de la diversité. Elle a mené un sondage conjoint sur le multiculturalisme et l'équité en matière d'emploi auprès de tous ses employés pour leur permettre de s'auto-identifier en tant que groupe désigné au niveau fédéral.

L'Administration a une représentation visible et équitable de femmes au sein de son conseil d'administration et de sa haute direction. Le défi se pose toujours dans deux segments d'employés clés, les pilotes et les équipages des bateaux-pilotes (capitaines de vedette et matelots de pont). Dans l'ensemble des districts de l'Atlantique, ces postes représentent près de 80 % de tout notre effectif à temps plein. Les statistiques sur le recrutement et l'embauche pour ces postes reflètent la démographie de l'ensemble de l'industrie maritime du Canada. Celle-ci a de tout temps affiché un manque d'équité et de diversité parmi les personnes qui ont une longue expérience de la navigation. Il y a une tendance vers une plus grande équité et diversité dans les écoles nautiques, et l'Administration est fière de soutenir activement leurs efforts. L'Administration s'est engagée à continuer de collaborer avec ses partenaires de l'industrie et du gouvernement afin de se tenir au fait des pratiques exemplaires en matière de recrutement, de sélection et de rétention d'une population diversifiée parmi la main-d'œuvre du secteur maritime. Celle-ci représente un secteur d'où proviennent environ 80 % des effectifs de l'Administration. Les initiatives comme le fait de participer à des foires de l'emploi avec des institutions d'enseignement et de s'associer à des groupes autochtones de l'Atlantique pour l'avancement professionnel et l'éducation sont des exemples des démarches que l'APA effectue en ce sens.

En 2020, l'Administration a poursuivi ses efforts en vue d'instaurer une politique et des programmes qui soutiennent activement les obligations et les résultats de l'analyse comparative entre les sexes (ACS+).

## **Relations avec les Autochtones**

L'Administration a pris contact avec le secrétariat du Congrès statistique atlantique des chefs des Premières Nations pour l'informer des postes disponibles au sein de son conseil d'administration. La direction a l'intention de solliciter davantage ce groupe pour discuter des possibilités de coopération entre ses membres et l'Administration. L'Administration se propose aussi de continuer à apporter son soutien et à participer aux groupes de travail, événements et séances éducatives de l'Institut nautique du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse.

L'Administration prend des mesures pour assurer l'éducation de ses employés sur la sensibilisation aux Autochtones et les relations avec ceux-ci. Le but est de favoriser un engagement avec les chefs des collectivités autochtones du Canada atlantique, et de forger des relations informées, efficaces et respectueuses avec les Autochtones et leurs communautés.

## Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

L'Administration soutient le développement durable en protégeant l'environnement contre les déversements et la contamination pouvant résulter des incidents maritimes. Cela constitue un aspect essentiel du mandat de la Société, qui est mené à bien grâce à un service de pilotage réussi ainsi que des consultations et l'expertise fournies aux clients pendant la conception de leurs installations ou opérations. Tel que spécifié dans ses valeurs essentielles, l'Administration fait passer la sécurité avec des objectifs ou des pressions liés à la concurrence.

L'écologisation des opérations est un objectif de l'Administration. En 2017, le siège social a atteint le statut d'édifice intelligent de classe « A » avec une certification Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) Or (noyau et enveloppe). L'Administration a investi dans son quai d'Halifax pour produire une énergie plus verte sur le rivage qui servira à alimenter les systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) sur ses bateaux-pilotes. Les installations de carburant vont aussi être rapprochées des navires pour réduire les mouvements de bateaux inutiles. À mesure que l'Administration conçoit de nouveaux bateaux-pilotes, une technologie de contrôle actif des émissions est utilisée dans le système d'échappement afin d'améliorer les émissions et d'autres normes d'efficacité seront prises en compte.

## Espaces de travail sécuritaires et accessibilité

### Espaces de travail sécuritaires

L'Administration va maintenir la pratique qui consiste à faire preuve de respect, d'équité et de courtoisie, et l'importance de préserver la dignité humaine dans toutes les relations professionnelles. Le succès avec lequel l'Administration mettra en pratique ces valeurs favorisera un lieu de travail sain et sécuritaire, sans discrimination, violence ni harcèlement.

L'Administration remplit cette obligation grâce à sa politique de prévention de la discrimination, de la violence et du harcèlement au travail qui est en place et à ses procédures visant à la soutenir. L'Administration a chargé un membre de la haute direction de faire preuve de leadership dans ce domaine, notamment en planifiant une évaluation du lieu de travail et en continuant à éduquer les employés.

### Accessibilité

Afin de soutenir les initiatives destinées à bâtir une fonction publique diversifiée, l'Administration s'est engagée à développer un environnement de travail inclusif et sans obstacles où tout le monde a le même accès à des opportunités au sein de notre organisation. L'Administration remplit ses obligations à l'égard des personnes handicapées stipulées dans sa politique sur la diversité, l'inclusion et l'emploi afin de soutenir la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les lois pertinentes qui y sont associées. L'Administration a chargé un membre de la haute direction de faire preuve de leadership sur ce plan et de surveiller les exigences en vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* qui est proposée.

