



Atlantic Pilotage
Authority



Administration de Pilotage
de l'Atlantique

Ébauche de plan directeur (2022-2026)



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 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 demande a rebondi dans un certain nombre de secteurs et les revenus de l'Administration seront meilleurs que prévu pour 2022. 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 2022, elle va ajuster des tarifs de base pour compenser l'augmentation des coûts et continuer de percevoir 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 (2022–2026) 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. Ces objectifs sont expliqués en détail ci-dessous :

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 la construction de deux nouveaux bateaux-pilotes ou à acheter des bateaux d'occasion. La construction devrait débuter en 2022. L'Administration sollicite aussi l'autorisation de maintenir une marge de crédit approuvée de 7 500 000 \$.

Table des matières

Résumé administratif	3
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	28
3. Résultats planifiés	36
4. Attestation du chef des Affaires financières	40
5. Analyse des droits	41
6. États financiers et budgets	43
7. Plan d'emprunt	61
8. Gestion des risques	65
9. Répercussions de la pandémie de COVID-19	75
10. Conformité aux exigences des lois et politiques	76
11. Priorités et orientation du gouvernement	79

I) Aperçu

Historique

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1^{er} 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, ou surveille les navires qui se déplacent avec un pilote certifié, afin de faire en sorte que ces bateaux se naviguent de la façon la plus sécuritaire possible dans la zone de pilotage. L'Administration fait aussi passer des examens aux marins qualifiés, avec l'observation de Transports Canada, qui délivre ensuite des brevets ou des certificats de pilotage aux candidats ayant réussi les examens. Un certificat de pilotage permet à un capitaine de faire naviguer son propre navire dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir un pilote breveté à bord.

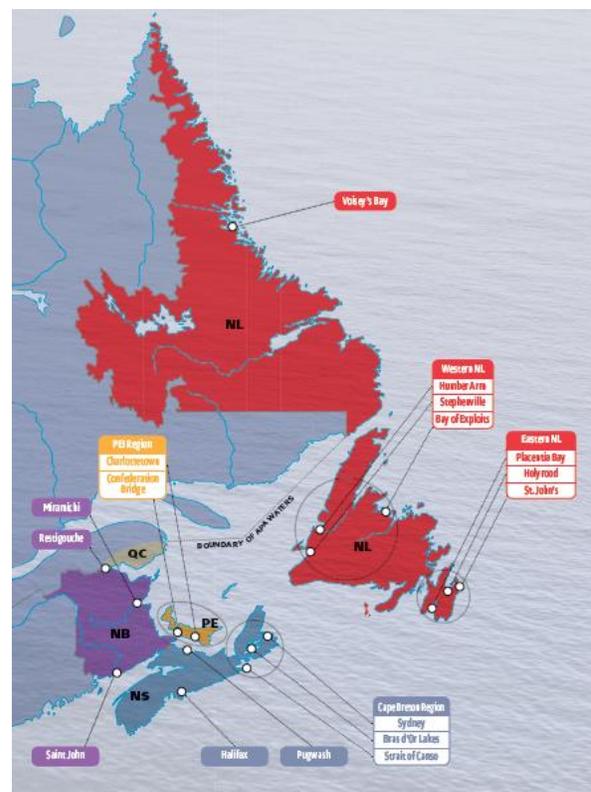
L'Administration organise ses opérations en fonction de l'emplacement géographique et a 17 zones désignées comme étant assujetties à un pilotage obligatoire. Elle s'efforce aussi de fournir sur demande un service de pilotage ou de navigation à d'autres zones où le pilotage n'est pas obligatoire.

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

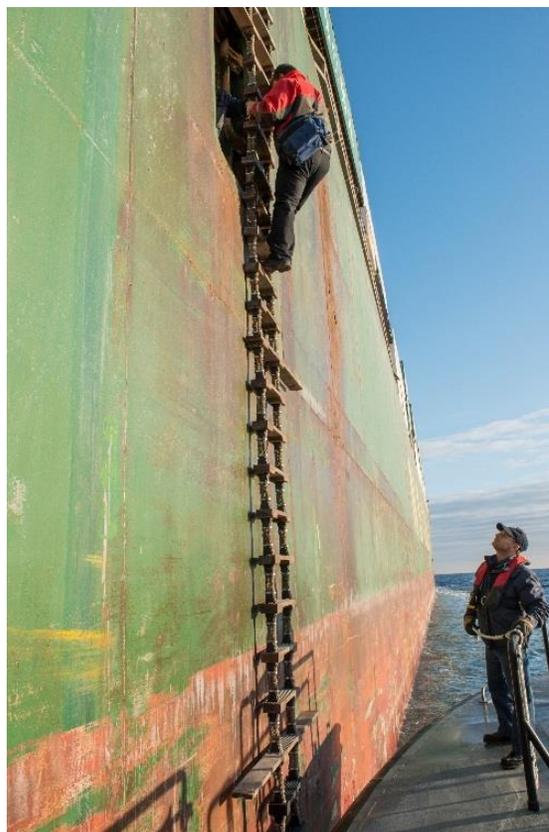
Fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et autonomes dans le Canada atlantique.

Vision

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

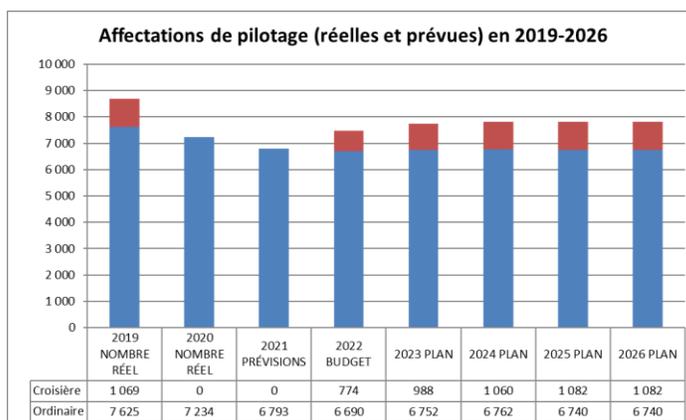
Pour mener à bien cette vision, l'Administration doit :

- 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 2021-2026. 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 et projettent une reprise modérée 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, et les brevets de pilotage non obligatoire seront annulés en vertu de la *Loi sur le pilotage* révisée. Des services de pilotage sont actuellement fournis sur demande aux ports où le pilotage n'est pas obligatoire et réclamés par les utilisateurs dans des circonstances spécifiques, lorsque ceux-ci estiment que les risques sont élevés. L'Administration a l'intention d'offrir des services-conseils dans ces zones afin de réduire les risques pour la navigation, tout en cessant de fournir des services assurés par des pilotes brevetés.

Le nombre total d'affectations pour 2022 devrait augmenter par rapport à l'année précédente grâce au retour des paquebots de croisière. L'activité pour 2022 est estimée à 7 464 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 piloté a pâti de l'augmentation des capitaines certifiés ces dernières années, avant la pandémie. 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 est passé à environ 1 700 mouvements en 2020 étant donné que tout le trafic a diminué 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 atteindre les cibles avec des effectifs limités.

Comme 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. Étant donné le temps et de l'argent nécessaires pour former un pilote, leur nombre n'est pas réduit quand le trafic diminue provisoirement. 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. En 2020, les principaux pays producteurs de pétrole ont augmenté la production, ce qui a créé une offre excessive alors que la pandémie de COVID-19 a fait chuter la demande mondiale. La raffinerie de Come By Chance a fermé pendant cette période et n'a pas repris ses activités. Le



Le trafic de pétroliers a été vigoureux dans d'autres installations desservies par l'Administration dans la baie Placentia, dans le détroit de Canso et à Saint John, tandis que les cours du pétrole sont restés stables en 2021.

Les vraquiers et les navires qui transportent des cargaisons sèches ont été affectés par la chute des prix des produits de consommation et une mine de charbon a fermé au Cap-Breton. 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, mais il a repris dans la plupart des zones, exception faite des automobiles dont l'approvisionnement a été interrompu ou retardé alors que les économies se remettaient de la pandémie.

- 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. En 2020, l'unité flottante de stockage et de déchargement de la production pour le champ pétrolifère Terra Nova à Terre-Neuve s'est absentée de la station pour l'année et reviendra à la fin de 2022, tandis que d'autres travaux d'entretien effectués en haute mer pourraient aussi se répercuter sur le trafic dans la baie Placentia. Toujours en 2020, la raffinerie pétrolière de Come By Chance dans la baie Placentia a arrêté ses opérations et est encore en vente. Toujours en 2020, l'extraction de charbon a cessé au Cap-Breton, ce qui a eu pour effet de réduire le pilotage dans le port de Sydney. 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 continue de se répercuter sur les niveaux de trafic et les revenus connexes de l'Administration, l'annulation de la saison des croisières ayant 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. Ces affectations ont été annulées en 2020 et 2021, et l'Administration prévoit que l'activité va reprendre à 75 % en 2022.
 - **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

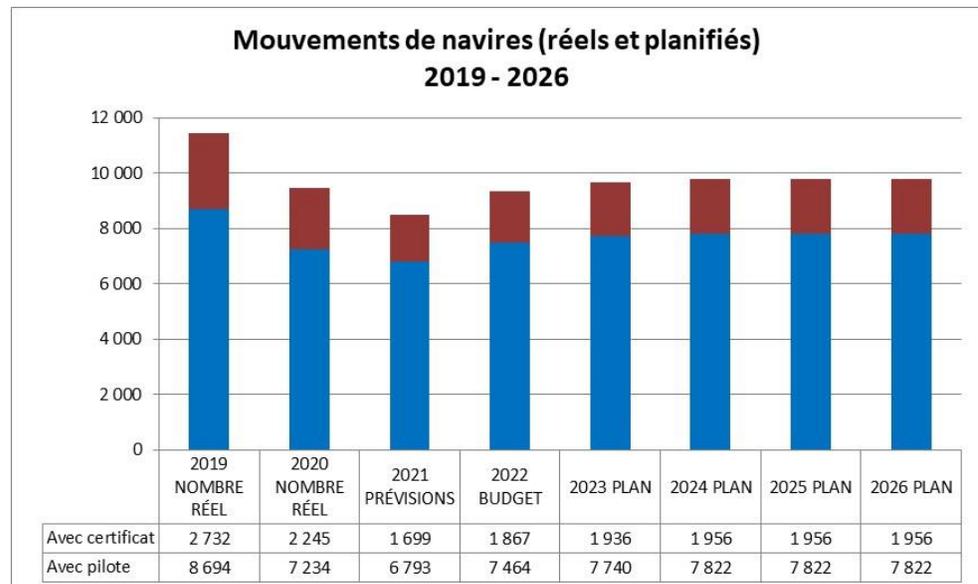
fournir des services en vertu de la *Loi* existante. Avec le transfert des fonctions réglementaires à Transports Canada, l'efficacité et l'efficacité du service fourni par l'Administration pourraient s'en ressentir si l'avancement en temps opportun des brevets et des certificats est menacé. Les amendements 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 financ rement autonome et d'établir des droits justes et raisonnables.

- **Changements climatiques** :  tant donné les changements de tendances, l'Administration doit composer avec des conditions maritimes difficiles qui sont plus fréquentes et durent plus longtemps. Cela lui pose de sérieux défis pour arriver à fournir des services sécuritaires, efficaces et efficaces, 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 endommagées 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.
- **Virage vers une économie carboneutre** :  tant donné que les gouvernements axent leurs efforts sur les changements climatiques, il y a une volonté nette de passer à une économie carboneutre. Cela va se répercuter éventuellement sur l'Administration, qui dépend des revenus tirés du trafic des pétroliers et de sources connexes, et nécessiter une injection de capitaux supplémentaires afin de réduire son empreinte carbone.
- **Cybersécurité** : Les menaces aux infrastructures TI augmentent et la cybersécurité est une préoccupation grandissante.   l'instar de la plupart des organisations, l'Administration se fie à la technologie pour offrir ses services avec la plus grande exposition aux risques opérationnels dans son centre de répartition. Les répartiteurs comptent sur de nombreux outils technologiques pour l'organisation et la répartition dans la région atlantique. L'interruption de ces outils pourrait se répercuter sur l'efficacité et l'efficacité de la prestation des services. L'Administration est également responsable de protéger les renseignements privés et elle limite les renseignements personnels qu'elle détient sous forme électronique.
- **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 efficace. 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 certificats** : Les mouvements effectués par des capitaines certifiés représentent environ 20 % de tous ceux effectués dans les eaux de pilotage obligatoire.

Ce sont des capitaines à qui l'Administration a fait passer un examen et qui sont certifiés pour piloter leurs propres navires.

- **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.
- **Évaluations de rendement** : Il n'existe actuellement pas de mécanisme dans la réglementation 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. Entre 1 700 et 2 800 mouvements sont assurés chaque année par ces capitaines, tandis que les pilotes de l'Administration sont appelés à accomplir environ 7 000 à 9 000 affectations et sont évalués selon un cycle de trois ans.



- **Manque à gagner et responsabilités en vertu de la Loi sur le pilotage** : Ce nombre de certificats a un impact financier sur l'Administration qui devrait représenter environ 4 600 000 \$ en droits de pilotage perdus en 2021. La *Loi sur le pilotage* assure un régime de pilotage robuste et efficace afin que le pilotage soit disponible pour tous les navires qui se déplacent dans une zone de pilotage obligatoire, et garantit une utilisation sécuritaire et prévisible de la part des navires, qu'ils soient pris en charge par un pilote breveté ou un titulaire de certificat. L'Administration a des dépenses régulières pour fournir cette assurance, qui incluent le fonctionnement de l'administration du pilotage comme décrit dans la *Loi* et les

règlements administratifs connexes; le fonctionnement d'un centre de répartition pour surveiller et enregistrer tous les mouvements dans les eaux assujetties aux exigences de pilotage obligatoire; le développement et l'entretien du système de gestion nécessaire comme spécifié par le Règlement; et le versement au ministre des Transports d'un droit pour l'administration de la *Loi*. Presque tous ces coûts associés au fait d'avoir des services de pilotage disponibles dans le Canada atlantique sont engagés par les utilisateurs qui n'ont pas de capitaines certifiés, même si l'Administration doit mettre ces services à la disposition de tous les navires. Il ne s'agit pas d'un modèle de recouvrement des coûts équitable, et cela a des répercussions négatives sur l'efficacité du service et affecte 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** : Le recrutement et la formation que les marins doivent suivre pour devenir des pilotes représentent un défi. 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. La pandémie n'a pas entraîné une augmentation des départs à la retraite ni eu un impact négatif sur le recrutement.



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. Le processus de nomination des nouveaux administrateurs peut être retardé, ce qui pose un défi. Il y a actuellement un siège vacant au Conseil.
- **Opérations – Pilotes** : L'Administration a ciblé un effectif stable de 50 pilotes salariés et 12 pilotes entrepreneurs pour couvrir l'activité projetée. Les pilotes sont représentés par la Guilde de la Marine Marchande du Canada (GMMC) et ils ont obtenu une nouvelle convention collective dans le cadre d'un arbitrage contraignant qui est une entente de cinq ans expirant le 31 décembre 2024.
- **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. Les capitaines de vedette sont représentés par la GMMC dont la convention a expiré le 31 décembre 2020. Les capitaines de vedette et l'Administration sont en train de négocier une nouvelle entente.
- **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. L'entente pour les matelots de pont et les répartiteurs a été négociée en 2019 avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Il s'agit d'une entente de quatre ans qui expire le 31 décembre 2022.

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

Fonction	Nombre réel 2018	Nombre réel 2019	Nombre réel 2020	Projections 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Administration									
Dirigeants	2	3	2	3	4	4	4	4	4
Gestionnaires	3	2	3	4	3	3	3	3	3
Soutien	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Total administration	10	10	10	11	11	11	11	11	11
Opérations									
Pilotes	50	50	51	50	51	50	51	52	52
Équipages de bateaux-pilotes	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Gestionnaires de l'entretien	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Gestionnaires de la répartition	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Répartiteurs	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total opérations	74	74	75	75	76	75	76	77	77
Total employés	84	84	85	86	87	86	87	88	88
Pilotes entrepreneurs	11	11	10	11	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.

- **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, avant que la pandémie ne réduise les revenus en 2020. 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. Ces économies, et les flux de trésorerie plus élevés que prévu en 2021, permettront à l'Administration de terminer l'année avec un solde de trésorerie adéquat.
- **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 99,92 % en 2020 (99,94 % en 2019). La proportion d'affectations assurées sans retard imputable à l'Administration a été de 99,20 % (99,10 % en 2019). 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 % (100 % en 2020) de ses utilisateurs participants se sont déclarés satisfaits de son engagement à l'égard de la sécurité et 91,9 % (95,6 % en 2020), 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^{er} 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 préalablement établis pour une période de cinq ans et seront revus à la fin de 2021.

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.

Facteurs de réussite essentiels

- Des marins formés et aptes seront disponibles sur demande pour n'importe quel navire qui n'est pas exempté du pilotage obligatoire.
- Un service de bateaux-pilotes efficace et sécuritaire doit être disponible dans chaque port ou district de façon à être fourni sur demande sans causer de retard.
- La technologie doit être disponible et utilisée à bon escient afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité du service et de la gestion du pilotage.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent en 2022 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 va commencer en 2021 et durer jusqu'en 2023. 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. (continu)
 - L'option consistant à trouver des navires d'occasion, et moins chers, est maintenue. (continu)
 - Des ressources supplémentaires seront affectées à des activités de prolongation de la durée de vie et des investissements pour les navires plus vieux qui resteront en service, certains étant le navire principal dans une zone. (nouveau)
- **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 2022 :
 - Les quais flottants seront inspectés, réparés et éventuellement remplacés dans plusieurs endroits; (continu)
 - 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 2022. (continu)
- **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.
 - Lorsque c'est faisable, l'Administration assistera en 2022 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)
 - L'Administration prévoit mettre sur pied en interne un nouveau comité de technologie et d'innovation avec des représentants des pilotes et de la direction. (nouveau)
 - L'Administration propose que les quatre administrations forment un groupe de travail régulier afin de discuter des technologies en évolution pour les opérations de pilotage et dans la navigation, notamment les progrès de la navigation autonome. (nouveau)

- Le système de répartition et de facturation qui est utilisé pour la surveillance, la répartition et la facturation de tous les navires fera l'objet d'une étude en vue d'une éventuelle mise à niveau. Le système actuel a été créé en 2010 et comporte de nombreux ajouts qui peuvent être incorporés dans une nouvelle version web plus accessible à distance. (nouveau)
- **Évaluations des pilotes et des titulaires de certificats :** 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 par les pilotes brevetés. Des évaluations de compétences ont été effectuées pour les titulaires de certificats afin de s'assurer qu'ils maintiennent leurs compétences dans l'intérêt de la sécurité. Cela permet de faire en sorte que les titulaires de brevets et les capitaines certifiés soient traités équitablement. L'Administration va collaborer avec Transports Canada pour que cette pratique se poursuive avec la nouvelle *Loi sur le pilotage*. (continu)
- **Mouvements dans les eaux de pilotage non obligatoire :** En vertu de la nouvelle *Loi sur le pilotage*, les brevets de pilotage non obligatoire cesseront d'être valides en 2022. L'Administration a des usagers qui demandent encore une aide à la navigation pour ces zones quand ils estiment que le risque est grand. Afin de réduire le risque posé lors de ces déplacements, l'Administration a l'intention d'offrir des services de consultation pour la navigation en dehors des services de pilotage, le but étant de fournir des marins testés et approuvés par l'Administration pour offrir des conseils sans prendre les commandes. (nouveau)

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.

Facteurs de réussite essentiels

- Les droits pour le service doivent être appropriés. Les niveaux des taux doivent être équitables et raisonnables pour les usagers, tout en permettant à l'Administration d'être financièrement autonome. Cela inclut la capacité de l'Administration à se constituer une réserve ciblée et des économies pour financer de futurs investissements et passifs, et survivre à des ralentissements imprévus des activités.
- L'Administration doit mener ses opérations d'une manière efficace en contrôlant les coûts sans sacrifier le service, la sécurité ou l'efficacité. Des améliorations continues seront recherchées grâce à des changements opérationnels et des procédures de gestion.

Étant donné les pertes financières causées par la réduction du trafic associée à la pandémie, les objectifs à court terme pour 2022 sont les suivants :

- **Ajustements des droits** : Les droits pour 2022 seront ajustés pour atteindre les objectifs suivants, tout en étant justes et raisonnables :
 - **Augmentation de coûts de fonctionnement** : L'Administration a enregistré un déclin dans plusieurs ports avant la pandémie et ses coûts de fonctionnement ont augmenté. Les taux de base seront ajustés dans la plupart des zones en vue d'y dégager des bénéfices quand le trafic reprendra après la pandémie. La plupart des ports n'afficheront pas de résultats positifs avant la reprise complète des croisières. (nouveau)
 - **Occasions de percevoir des droits à l'avenir** : L'Administration va instaurer un droit de déplacement avec certificat afin de recouvrer honnêtement les coûts affectés qui sont nécessaires pour mettre le service de pilotage à la disposition de ces capitaines, suivre leurs mouvements, participer au processus de certification et récupérer les montants dus au Ministre pour l'administration de la *Loi sur le pilotage*. Ce droit sera structuré de façon à ce que les usagers ne puissent éviter les coûts associés à la disponibilité du pilotage obligatoire et à faire en sorte que les services de pilotage soient disponibles pour tous les navires qui en ont besoin. (nouveau)
- **Réserve et économies ciblées** : Conformément aux exigences de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration va s'efforcer de maintenir une réserve de sorte que sa capacité à remplir son mandat ne soit pas menacée pendant les périodes de déclin ou autres événements imprévus (continu). 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 la période de construction. (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. Des économies supplémentaires vont s'accumuler à mesure que l'Administration se remettra complètement des impacts de la pandémie. (continu)
- **Quête de gains d'efficacité** : L'Administration va rester conforme à la norme ISO 9001 et se renseigner sur les exigences de la certification ISM en 2022. Ces programmes mènent des activités habituelles en vue de trouver continuellement des améliorations. Le chef de la direction va aussi faire partie du Comité consultatif national pour le pilotage nouvellement créé, qui inclut également Transports Canada, les autres administrations de pilotage, la Fédération maritime du Canada et d'autres représentants de l'industrie dans le but d'améliorer l'efficacité du système. (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.

Facteurs de réussite essentiels :

- Le nombre approprié de pilotes entièrement formés et aptes pour chaque port ou district doit être disponible. Les effectifs doivent être suffisants pour fournir le service sans retard, sans toutefois être excessifs ni créer des inefficacités.
- C'est essentiel d'avoir des relations solides et respectueuses avec les employés pour assurer le fonctionnement de l'Administration et faire en sorte qu'elle remplisse son mandat.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent en 2022 sur ce qui suit :

- **Recrutement de pilotes** : Ajouter trois nouveaux apprentis pilotes qualifiés en 2022 en prévision des départs à la retraite planifiés. (nouveau)
- **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 cyberdéfenses** : Les tests sur le hameçonnage et la formation supplémentaire auront dorénavant lieu sur une base régulière. L'Administration va continuer à collaborer avec des experts locaux et le Centre canadien pour la cybersécurité afin de protéger son infrastructure. (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.

Facteurs de réussite essentiels :

- C'est essentiel de maintenir constamment des communications ouvertes avec les parties prenantes afin de gagner en efficacité et efficience. La coordination et la rétroaction des clients permettent une planification appropriée et des mouvements de navires plus efficaces. Le fait d'être continuellement en communication avec les autres administrations de pilotage et Transports Canada crée des occasions de comparaison avec des entités similaires, de partager des pratiques exemplaires, et de comprendre les priorités et besoins du gouvernement.

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.

Facteurs de réussite essentiels :

- L'Administration doit agir conformément aux lois, aux règlements, à la législation, aux politiques internes et au code de déontologie.
- Elle doit assurer une équité en matière d'emploi, sans harcèlement, dans le but d'avoir des effectifs plus diversifiés dans les opérations maritimes et l'administration.
- Elle ne doit pas perdre de vue son engagement à protéger l'environnement et s'efforcer d'utiliser des technologies émergentes pour réduire son empreinte carbone.

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. Pour 2022, cela va inclure le développement d'un système de gestion entièrement conforme au nouveau règlement sur le pilotage maritime. (nouveau)
- **Occasions de formation** : La direction de l'Administration sera tenue de suivre une formation sur la vérité et la réconciliation afin de mieux saisir les défis auxquels sont confrontés les peuples autochtones du Canada. Cette formation sera accessible à tous les employés de l'Administration, lesquels devront également suivre celle sur la prévention du harcèlement et de la violence. (nouveau)
- **Technologies pour la protection de l'environnement** : L'Administration va examiner les possibilités de réduire l'empreinte carbone des nouveaux bateaux-pilotes à mesure qu'ils sont conçus. (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. Une formation supplémentaire des administrateurs et de l'équipe de direction a été menée en 2021. Ce système de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise a été confié au Comité des risques du Conseil pour sa supervision et son examen semestriel, les risques spécifiques ayant été attribués à différents comités du Conseil.

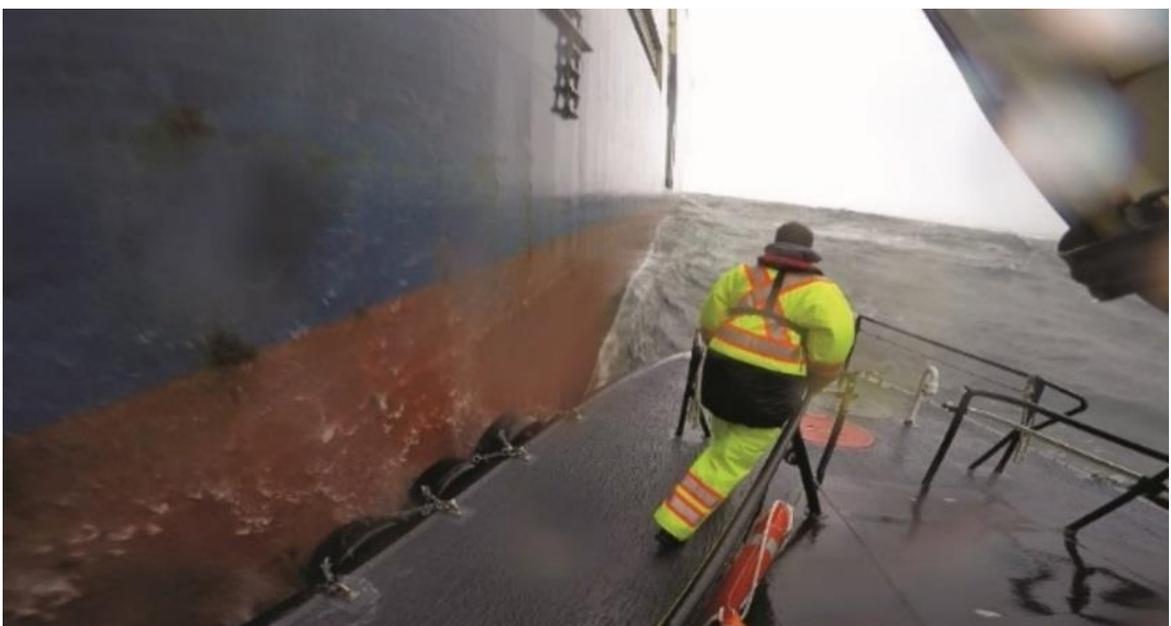
Les risques résiduels, tenant compte des atténuations actives, des aspects préoccupants qui sont mesurés comme étant extrêmes ou très élevés dans l'évaluation de 2020 sont les suivants :

Très élevé

- **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. Le trafic dans plusieurs zones a augmenté par rapport aux attentes et l'Administration a pu instaurer un droit visant à réduire le déficit afin de compenser partiellement le manque à gagner. Étant donné ces facteurs, les réserves de liquidités sont demeurées robustes pendant l'année.
 - L'Administration instaure d'autres hausses tarifaires afin de recouvrer l'augmentation des coûts d'exploitation

- 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.
 - 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.

- 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.
 - 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. Ses objectifs financiers consistent à avoir des flux de trésorerie positifs qui permettent d'accumuler 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 a eu une réduction des économies qu'elle avait accumulées, lesquelles ont été utilisées pour maintenir ses services sans affecter sa capacité à remplir son mandat. L'objectif à moyen terme consistera à recouvrer cette baisse de liquidités et à reconstituer une réserve et des économies acceptables. 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. 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 2020 de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est publié à :

<https://www.atlanticpilotage.com/wp-content/uploads/2020/06/Annual-Report-APA-2020-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 a mis à jour son objectif en termes de réserve pour les liquidités et les économies affectées à l'exploitation, objectif qui correspondra à 20 % des revenus tirés des services de pilotage, dans le but de financer les activités de fonctionnement habituelles et les réserves accumulées. L'encaisse en sus de cette exigence sera transférée dans les économies décrites aux paragraphes 2 et 3 ci-dessous.

Étant donné les baisses reliées à la COVID-19, il a fallu utiliser les réserves pour financer l'exploitation et l'Administration s'attend à ne pas parvenir à ce solde ciblé en 2022. Le plan actuel consiste à atteindre cette cible en 2023, à condition toutefois d'avoir une vigoureuse reprise du trafic des croisières sans déclin dans d'autres secteurs.

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

Ce passif, qui était de 1 546 000 \$ au 31 décembre 2020, 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 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 avant la pandémie. Une partie de ces économies a servi à compenser les versements d'indemnités de départ qu'il a fallu effectuer pendant l'actuel ralentissement. L'accumulation de ces économies s'ajoute aux réserves mentionnées plus haut et réduit la probabilité d'augmentations de tarifs à l'avenir pour financer ces paiements en espèces sporadiques et parfois importants.

- 3 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.

Le plan prévoit que les nouveaux bateaux-pilotes seront financés presque entièrement grâce à des emprunts à long terme approuvés précédemment, car les soldes de trésorerie de l'Administration ont pâti de la COVID-19. En ce qui concerne ceux qui ont été construits avant, l'Administration utilisera ses réserves pour payer une portion importante du coût et financera la différence. Elle 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 2022 à 2026 tiennent pour acquis que le trafic de croisières va nettement reprendre en 2022 et sont basées sur la rétroaction des autorités portuaires et des agents de l'industrie. Il y a d'autres secteurs, comme les livraisons d'automobiles, qui ont nettement fléchi en raison de la COVID-19 et ne devraient pas connaître une vigoureuse relance. Les projections incluent aussi 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 612 000 \$ en 2022, mais cela inclut une perte de 1 200 000 \$ sur la vente d'immobilisations si les navires sont remplacés par de nouveaux. L'Administration ne s'attend pas à utiliser sa marge de crédit en 2022 pour remplir son mandat et va s'efforcer d'éliminer son déficit annuel en 2023.

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 2021, l'Administration s'attend actuellement à investir 1 200 000 \$ dans des projets liés à des dépenses d'immobilisations, qui seront tous financés par les flux de trésorerie et les économies accumulées. Cela représente 7 700 000 \$ de moins que prévu, car le projet de construction d'un nouveau bateau-pilote a été retardé.

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.

2022

Comme ses navires vieillissent ou ne sont plus adaptés à l'exploitation, l'Administration a entamé un projet de 10 700 000 \$ visant à les remplacer qui devrait être entièrement terminé en 2024. La dépense pour 2021 est minime, car seule la conception préliminaire a été effectuée, mais un montant supplémentaire de 10 500 000 \$ va être dépensé pour la construction des navires sur une période de deux ans à compter de 2022 et la période de garantie se prolongera jusqu'en 2024. Une fois ces nouveaux navires mis en service dans la baie Placentia, les plus anciens qui ont moins d'utilité pour le pilotage seront mis en vente et les nouvelles plateformes, plus grandes et plus robustes, seront déployées dans les ports pendant les mois d'hiver difficiles. 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 2022 incluent des améliorations planifiées aux navires totalisant 756 000 \$, plus un montant de 224 000 \$ budgété pour la portion d'immobilisations estimée des réparations ordinaires. Cela comprend un montant de 310 000 \$ budgété pour les pièces de rechange essentielles qu'il a été prévu d'ajouter.

Les investissements planifiés dans les quais et structures de 540 000 \$ sont avant tout dus aux exigences liées aux quais flottants, ainsi qu'à la location d'une nouvelle installation pour les pilotes et équipages à

Saint John (N.-B.). Un autre investissement de 40 000 \$ dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2022, 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*. Comme 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 la COVID-19 et la fermeture de la raffinerie de pétrole de Come By Chance ont eu des répercussions considérables sur les finances de l'Administration.

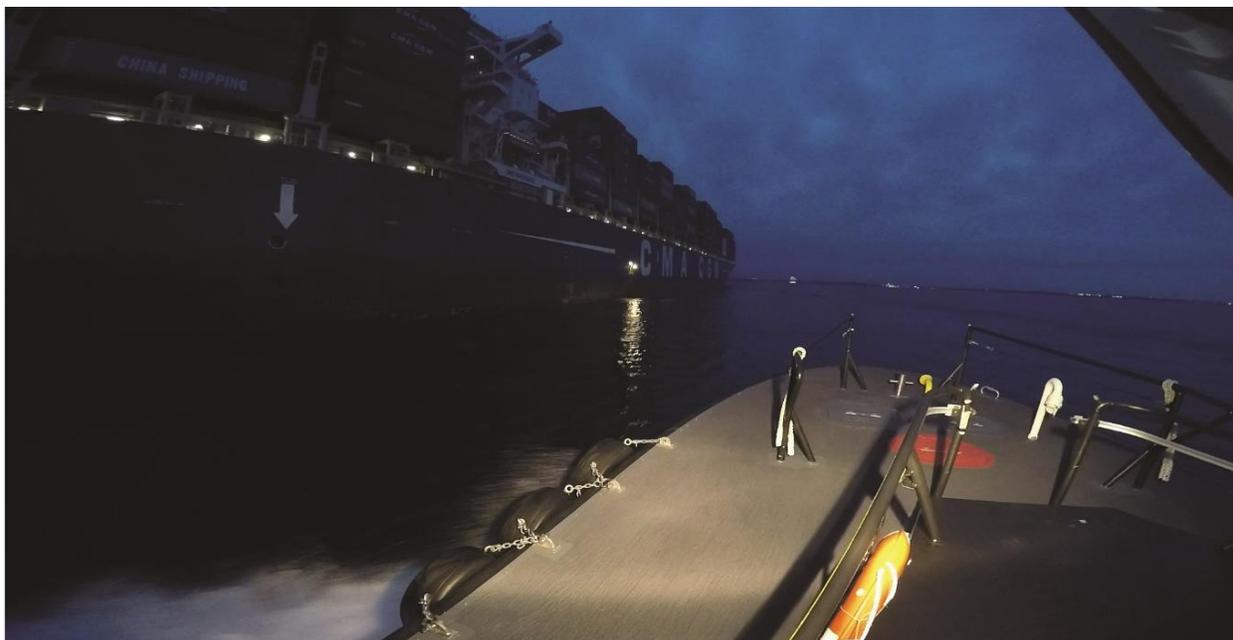
L'Administration a reçu en 2021 l'autorisation du ministre des Finances d'effectuer des emprunts à long terme à hauteur de 8 000 000 \$ qui serviront à construire deux nouveaux bateaux-pilotes ou à en acheter d'occasion au besoin. Ce projet a été retardé et les fonds devraient à présent être utilisés en 2022. Par conséquent, l'Administration demande de nouveau au ministre des Finances l'autorisation d'emprunter ces 8 000 000 \$ pour le remplacement de ses immobilisations. Elle sollicite également l'autorisation de garder l'approbation de ses emprunts à court terme à concurrence de 7 500 000 \$ pour composer avec les circonstances et les baisses de trafic actuellement inconnues. L'Administration ne s'attend pas à devoir utiliser sa marge de crédit d'ici la fin de 2022. 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.

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 Omar Alghabra, ministre des Transports, a adressée au président.



Mr. Jack Gallagher
Chair of the Board of Directors
Atlantic Pilotage Authority
1801-TD Centre
1791 Barrington Street
Halifax NS B3J 3K9

Dear Mr. Gallagher:

It is an honour to serve Canadians as the Minister of Transport and a privilege to be able to work with key partners such as the Atlantic Pilotage Authority (APA) during this pivotal time for both the transportation sector and the country as a whole.

Given that the world has changed significantly because of the COVID-19 pandemic, I wish to communicate to you that, now more than ever, our collaboration remains essential to advance the government's priorities and policy objectives. I look forward to deepening a strong working relationship that fosters open communication and a shared commitment to advancing the government's priorities and policy objectives, and ensuring that the APA remains a key component of Canada's transportation system.

In supporting my accountability to Parliament for your organization, I will work with you to ensure that Canada's transportation system supports the government's ambitious economic response and recovery efforts in fighting the pandemic and building back a better Canada. Together, during these challenging times, we will position the APA to fight climate change where it can, help strengthen the middle class, walk the road of reconciliation, improve accessibility, achieve real results, and stand up for fairness and equality.

The fight against climate change remains of paramount importance to this government, and I expect that the APA will provide its support by ensuring that opportunities to advance this cause are considered in your organization's priorities, plans and operations.

In Budget 2021, the government indicated its intention to finish the fight against COVID-19, create jobs and growth, and support a resilient and inclusive recovery. For its part, I expect that the APA will do its part by providing safe, secure and efficient transportation services in support of economic recovery and growth for middle-class Canadians.

Canada 

When Indigenous people experience better outcomes, all Canadians benefit. To this end, I expect that the APA will join us as we continue to walk the road to reconciliation together. For Crown corporations, this should include, but not be limited to, consulting Indigenous communities where appropriate and incorporating Indigenous perspectives into organizational operations and planning processes.

Together, we must also continue delivering real results for Canadians. This includes tracking and publicly reporting on the progress of our work, assessing our work's effectiveness, aligning resources with priorities, and adapting to events as they unfold. To this end, your corporation's corporate plan remains the most important vehicle by which my colleagues and I can identify the results Canadians can expect from the APA, and the annual report is the most important mechanism by which to assess the APA's results.

We must also continue to work together to improve how we collectively approach Crown corporations' corporate plan approvals. This need was underscored by the concerns raised in the Office of the Auditor General's spring 2018 Report, tabled in Parliament on May 29, 2018. Transport Canada, Transport portfolio Crown corporations and central agencies all have a role to play. To this end, I would ask for your continued support in ensuring that these reports are prepared sufficiently in advance. I would also advise that early engagement with Transport Canada officials will help ensure that your organization's corporate plans are submitted for Treasury Board consideration according to timelines set out by the *Financial Administration Act*. Such collaboration will help to ensure sound, transparent and accountable governance of all federal Crown corporations.

I also remain committed to open, transparent, and merit-based selection processes to attract qualified candidates for governance and leadership positions in the Transport portfolio. Candidate should also reflect Canada's diversity in terms of linguistic, regional and employment equity groups (women, Indigenous peoples, persons with disabilities and members of visible minorities), as well as members of ethnic and cultural groups. As Chair, you will be invited to participate in these processes for your organization, which will inform my ultimate appointment recommendations to the Governor in Council. By extension, I expect that the APA will incorporate a similar focus on the abovementioned populations in all its labour force practices.

Recognizing the value of incumbents to ensuring consistent good governance, for those individuals previously appointed through an open process, I will consider recommending reappointment based on past performance and the Board's current needs in terms of diversity and skills. Transport Canada officials will engage with you to assess the performance and contribution of any incumbent being considered for reappointment.

Furthermore, as always, the legal and ethical obligations of public office holders remain paramount. All appointees should abide by the principles found in the Prime Minister's recently updated statement on Open and Accountable Government, with particular attention paid to the Ethical Guidelines set out in Annex A. All boards should also ensure ongoing compliance, both for their organization and for themselves, with the relevant requirements of the Treasury Board Secretariat Directive on Travel, Hospitality, Conference and Event Expenditures, the *Lobbying Act*, and the *Conflict of Interest Act*.

As you know, substantial amendments have been made to the *Pilotage Act*. As the department moves forward with the implementation plan, we will rely on your expertise, skills, and strong relationships to facilitate a smooth and effective transition. These legislative changes will require an adjustment for the Authority with implications on your operations as it relates to efficient service delivery at a reasonable cost to industry so as to facilitate competitiveness without compromising safety. I do not doubt that you will continue to provide safe, reliable and efficient pilotage services in the Atlantic Region.

I look forward to continuing to work with you in advancing your corporation's plans, priorities and challenges.

Sincerely,



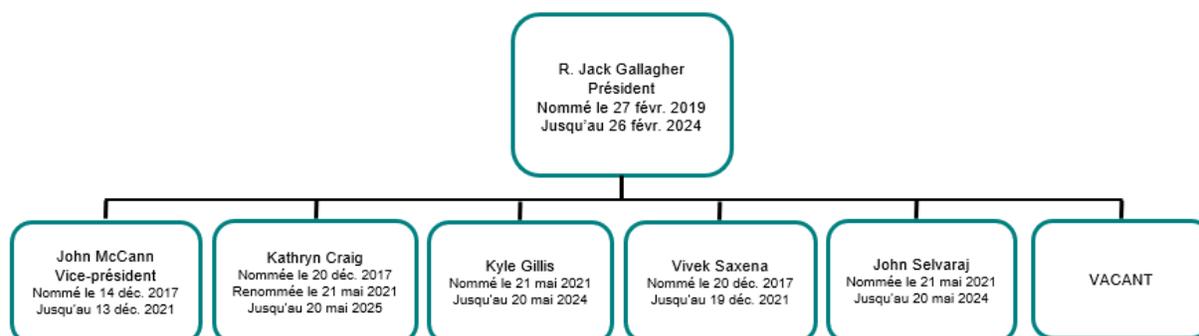
The Honourable Omar Alghabra, P.C., M.P.
Minister of Transport

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^{er} septembre 2021 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.



Un administrateur de longue date du Conseil a démissionné le 7 juin 2021, laissant ainsi un poste vacant au Conseil, qui n'a pas encore été comblé.

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.).

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.

Kyle Gillis

M. Gillis siège au Conseil depuis mai 2021 et est président du Comité d'audit de l'Administration. Il réside à Hatchet Lake (N.-É.), et est CPA et CMA, vice-président, Finances chez Eigen Innovations Inc. et président de Gillis Financial Inc.

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.).

John Suresh Selvaraj

M. Selvaraj siège au Conseil depuis mai 2021. Résident d'Antigonish (N.-É.), il est ingénieur naval et formateur en ingénierie navale au Nova Scotia Community College à Port Hawkesbury. Avant cela, M. Selvaraj a été gestionnaire de la flotte chez Executive Ship Management PTE Ltd., à Singapour.

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 99 000 \$ en 2021 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. Elles devraient passer à 159 000 \$ une fois que tous les administrateurs seront en poste et que les restrictions sur les voyages seront levées.

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 peuvent se répercuter sur le règlement national sur le pilotage maritime.

Comité des ressources humaines

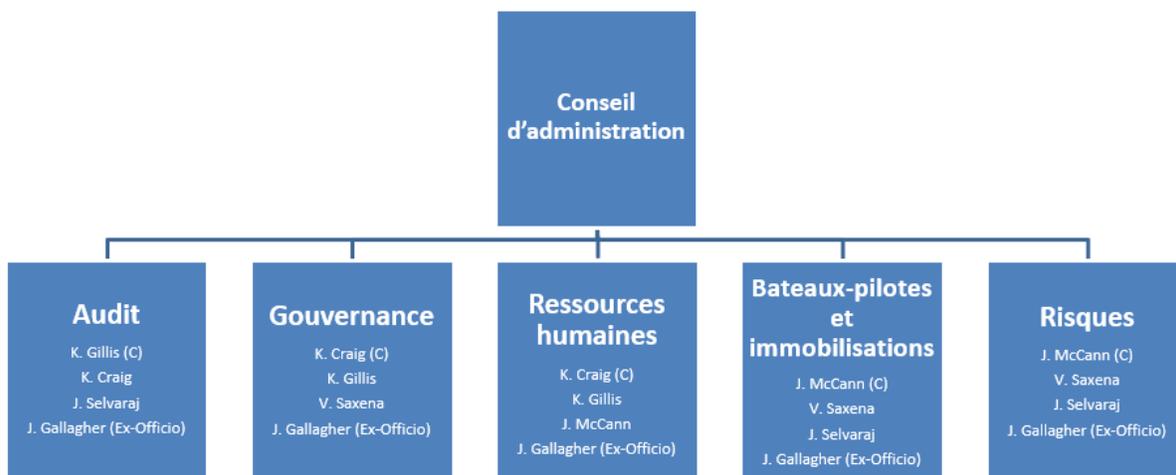
Ce comité se réunit au besoin et est composé de trois membres. Ses responsabilités consistent à évaluer le rendement du chef de la direction, les changements importants apportés à la structure organisationnelle et le mandat de l'équipe de négociation des conventions collectives; et à surveiller la planification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



Dirigeants

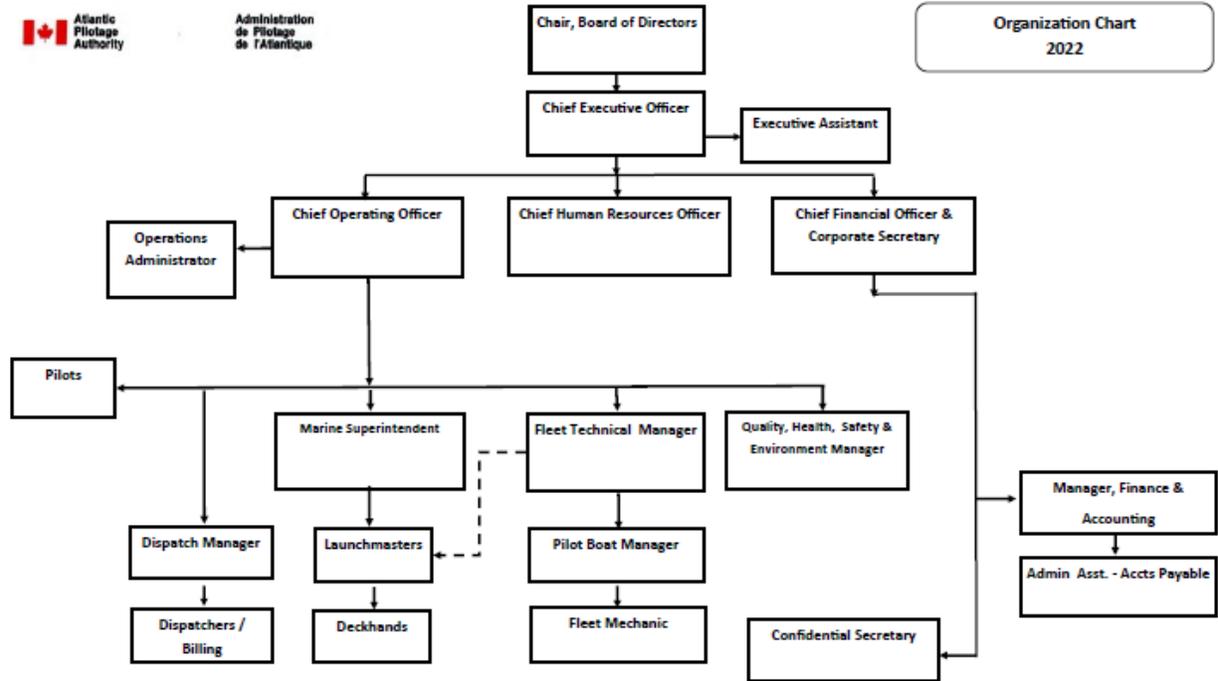
Les personnes suivantes occupent des postes clés au sein de la haute direction de l'Administration :

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

Le coût total de ce groupe de dirigeants devrait s'élever à 790 000 \$ en 2021. C'est moins que les 845 000 \$ budgétés pour l'année. Le budget de 2022 prévoit que le coût de ce groupe va passer à 857 000 \$, car tous les postes seront occupés l'année entière.

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 chef 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.

L'organigramme ci-dessous montre la structure organisationnelle de l'Administration pour 2022 :



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.



L'Administration fait concurrence au secteur privé pour cette main-d'œuvre qualifiée, et les salaires et avantages sociaux doivent être comparables. 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

certaines mesures de l'écart salarial. La Société se base sur d'autres administrations de pilotage qui ont des pilotes salariés comme référence pour déterminer ses salaires et avantages sociaux.

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 ayons 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 450 000 \$ pour les cours de formation en 2022, ceux qui avaient été reportés précédemment étant au programme du fait de la levée des restrictions sur les voyages.

Équipages des bateaux-pilotes

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

Entretien des navires

Le gestionnaire technique de la flotte, le gestionnaire des bateaux-pilotes et le mécanicien naval sont responsables de l'entretien de la flotte de bateaux-pilotes. Ils contribuent à l'efficacité du service en s'assurant que les bateaux-pilotes sont disponibles quand les pilotes ont besoin d'être transportés jusqu'aux navires.

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.

Répartiteurs

La catégorie des répartiteurs inclut le superviseur des affectations, qui encadre le centre de répartition et cinq répartiteurs à temps plein, dont un s'occupe de la facturation. Des répartiteurs 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	2020 Réel	2022	2026	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	99,94 %	99,90% (amélioration annuelle de 10 %)	99,90 %	Rapports d'incidents signalés
	Nombre d'incidents causant des blessures ou des dommages environnementaux	0	0	0	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	100 %	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	La marge de crédit sera maintenue pour que le mandat soit rempli et une réserve soit ensuite constituée	Totalité des liquidités liées à l'exploitation disponible – 3,4 M\$	La totalité des liquidités liées à l'exploitation disponibles prévues sera maintenue (3 M\$)	Les liquidités et réserves totales représenteront 20 % des revenus provenant des services de pilotage	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'APA

				(revenus non recouvrés directement)	
	Économies accumulées par rapport à la cible – remplacement des immobilisations	-2,7 M\$ accumulés	-	1,0 M\$ accumulé	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'APA
	Économies accumulées par rapport à la cible – passif au titre des indemnités de départ	-700 000 \$ accumulés	-	1,0 M\$ accumulé	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'APA
L'Administration s'est engagée à fournir des services de pilotage qui ne causent pas de retards ni d'interruptions de service	Nombre d'affectations menées par un pilote breveté lors desquelles il n'y a pas eu de retards de plus d'une heure	99,20 %	99,00 %	99,00 %	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'APA
	Nombre de plaintes enregistrées par le biais du processus de non-conformité de l'Administration	99,74 %	99,75 %	99,85 %	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	95,60 %	80 %	85 %	Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle
	Nombre de retards causés par des problèmes d'entretien des bateaux-pilotes	7	0	0	Analyse des retards
	Arrêt total des bateaux-pilotes causé par de l'entretien imprévu	0,88 % du temps total de disponibilité des navires	1 % du temps total de disponibilité des navires	1 % du temps total de disponibilité des navires	Suivi de l'entretien

L'Administration s'est engagée à assurer la sécurité de ses employés	Heures consacrées à la gestion de cas de blessures au travail	9,3 heures	8 jours	7 jours	Rapports sur la gestion des cas médicaux d'employés
--	---	------------	---------	---------	---

Évaluation du rendement à moyen terme

Résultats	Indicateurs de performance	2020 Réel	2022	2026	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	19 réunions	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 la <i>Loi sur le pilotage</i>	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	100 % conforme au calendrier de Transports Canada	-	Calendrier des changements de Transports Canada
L'Administration soutient la stratégie fédérale en matière de développement durable et la stratégie pour un gouvernement	Réduction de l'empreinte environnementale à mesure que les navires et les installations sont remplacés	Il n'y a pas eu de déversements ni dommages environnementaux à signaler qui soient reliés à l'exploitation des bateaux-pilotes	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	

nt vert en réduisant son empreinte environnem entale					
---	--	--	--	--	--

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

16 septembre 2021

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

16 septembre 2021

Date

5. Analyse des droits

Les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2021 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	CHIFFRES	PERSPECTIVES		BUDGET		PLAN		
	RÉEL 2019	RÉEL 2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS									
HALIFAX	2 682	2 401	2 272	2 223	2 562	2 698	2 737	2 737	2 737
SAINT JOHN	1 844	1 698	1 726	1 547	1 854	1 885	1 905	1 905	1 905
DÉTROIT DE CANSO	621	706	685	532	626	626	626	626	626
SYDNEY	441	199	223	172	368	392	420	420	420
BRAS D'OR	4	0	0	4	0	0	0	0	0
BAIE PLACENTIA	1 373	1 007	834	1 181	776	791	791	791	791
ST. JOHN'S	559	434	377	376	397	415	437	437	437
HOLYROOD	33	26	22	32	22	22	22	22	22
HUMBER ARM	205	171	192	211	220	220	224	224	224
BAIE DES EXPLOITS	67	50	40	64	40	40	40	40	40
STEPHENVILLE	34	30	40	40	34	34	34	34	34
NOMBRE TOTAL DE PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS	7 863	6 722	6 411	6 382	6 899	7 123	7 236	7 236	7 236
PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS									
PUGWASH	90	65	65	87	75	85	90	90	90
MIRAMICHI	25	3	2	18	2	2	2	2	2
RESTIGOUCHE	24	1	2	2	2	2	2	2	2
BELLEDUNE	0	0	0	0	0	100	125	125	125
VOISEY'S BAY	41	26	14	16	14	14	14	14	14
CHARLOTTETOWN	277	112	71	78	214	236	258	258	258
PONT DE LA CONFÉDÉRATION	106	78	73	75	90	95	95	95	95
TOTAL DES PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS	563	285	227	276	397	534	586	586	586
PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE									
BELLEDUNE	125	86	72	98	85	0	0	0	0
AUTRES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE	143	141	83	105	83	83	0	0	0
TOTAL DES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE	268	227	155	203	168	83	0	0	0
TRAFIC TOTAL	8 694	7 234	6 793	6 861	7 464	7 740	7 822	7 822	7 822

Halifax

Le port d'Halifax continue d'attirer des porte-conteneurs plus gros à mesure que l'industrie gagne en efficacité grâce à des navires de plus grande taille. Les croisières étaient à la hausse dans toutes les provinces de l'Atlantique quand la pandémie a frappé en 2020, laquelle a mené au moratoire sur les croisières qui a annulé les saisons 2020 et 2021. Le trafic des porte-autos a été exceptionnellement vigoureux en 2018, mais il est retombé depuis et surtout pendant la pandémie. Il s'agit d'un secteur qui

ne devrait pas récupérer rapidement en raison de la pénurie de puces informatiques. Le trafic des croisières devrait revenir à 75 % des niveaux antérieurs, et il est basé sur la rétroaction des usagers et le nombre de navires qui ont déjà confirmé leur retour en 2022.

Saint John

Les affectations de pétroliers dans la région n'ont pas pâti de la pandémie et devraient demeurer vigoureuses. La mine 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 est demeurée vigoureuse. Le port a fait beaucoup d'efforts pour attirer davantage de porte-conteneurs, d'autres s'étant ajoutés en 2021. Comme d'autres zones, le port est optimiste en ce qui concerne les croisières en 2022 et il a prévu que le trafic reviendrait à 75 %. Tout le reste du trafic devrait être régulier pour la période planifiée.

Cap-Breton

Le trafic de pétroliers dans le détroit de Canso a considérablement augmenté en 2021 et devrait continuer de la sorte. 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. À Sydney, les pétroliers, les mouvements de charbonniers et les paquebots de croisière constituent normalement des activités de l'endroit. Les mouvements de charbonniers ont presque cessé en 2020 en raison de préoccupations locales liées à l'exploitation de la mine. Les croisières prévues dans le port pour 2021 ont été annulées en raison de la COVID-19, mais elles devraient connaître une reprise vigoureuse en 2022.

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 en mars 2020 et elle ne devrait pas reprendre ses activités sous sa forme antérieure. 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 2022, l'entretien des installations en haute mer étant prévu. Les affectations de fret concernent avant tout une fonderie de nickel à Long Harbour, qui compte pour un peu plus d'une demande de service par mois, et des navires arrivant dans la baie Placentia pour le ravitaillement par souteur. L'exploitation d'un souteur pour ravitailler les navires a commencé à la fin de 2016, l'activité de pilotage que cela apporte à l'Administration variant selon que les capitaines actuels ont obtenu leur certification. 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. Le port prévoit un retour en force des croisières en 2022.

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. Les affectations dans les ports de pilotage non obligatoire cesseront une fois que les brevets expireront et qu'un programme de consultation en navigation sera lancé.

6. États financiers et budgets

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

Pour l'exercice 2021, les revenus seront supérieurs au budget, car le trafic a augmenté dans plusieurs secteurs et de nombreux ports. Les recettes tirées des services de pilotage prévues pour l'actuel exercice sont de 25 976 000 \$, ce qui représenterait 373 000 \$ (1,5 %) de plus par rapport au budget de l'Administration approuvé pour l'exercice 2020. Le droit visant à réduire le déficit devrait rapporter 943 000 \$ en revenus supplémentaires, soit 38 000 \$ de plus que prévu. Les activités globales réduites ont entraîné une diminution des dépenses variables. Les dépenses totales pour 2021 devraient être de 26 623 000 \$, soit inférieures de 1 350 000 \$ au budget. L'Administration se retrouve donc avec une bénéfice projeté de 322 000 \$, mais avec 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 une perte de 1 400 000 \$ pour 2021.

Les projections budgétaires après 2022 prévoient une forte reprise du trafic des croisières; un redémarrage très lent du reste du trafic, notamment des porte-véhicules et relié au charbon, pour Halifax et le Cap-Breton; un trafic stable à l'ouest de Terre-Neuve; le maintien de la fermeture 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 plus 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 2022-2026, 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 cadence de la reprise des croisières sera déterminante pour l'Administration, une fois que le monde sera passé au travers de cette pandémie.

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

Ajustements tarifaires pour 2022

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^{er} janvier 2022, les droits perçus pour les allers simples, les transits et les déplacements seront augmentés dans 14 ports de pilotage obligatoire afin de compenser la diminution des activités et l'augmentation des coûts qui incluent les investissements dans les immobilisations dont il a été fait état plus tôt. L'impact de ces hausses représente une augmentation de 2,4 %, ou 624 000 \$, 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
Baie des Exploits, NL	5 %	6 \$	(62 \$)	(56 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19
St. John's, NL	5 %	51 \$	(149 \$)	(98 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts alloués
Pont de la Confédération, PE	4 %	3 \$	(2 \$)	1 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Détroit de Canso, NS	3 %	78 \$	(150 \$)	(72 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts
Stephenville, NL	3 %	3 \$	5 \$	8 \$	Compensation de l'augmentation des coûts
Holyrood, NL	3 %	1 \$	(18 \$)	(7 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts
Halifax, NS	3 %	192 \$	(458 \$)	(266 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts
Sydney, NS	3 %	39 \$	(167 \$)	(128 \$)	Baisse récente du trafic pré-COVID-19
Saint John, NB	3 %	173 \$	(316 \$)	(143 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Lac Bras d'Or	3 %	1 \$	0 \$	0 \$	Compensation de l'augmentation des coûts alloués
Charlottetown, PE	2 %	7 \$	5 \$	6 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Pugwash, NS	2 %	1 \$	(5 \$)	(4 \$)	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Miramichi, NB	2 %	1 \$	0 \$	1 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Restigouche, NB	2 %	1 \$p	0 \$	1 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)

- 2) À compter du 1^{er} janvier 2022, 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 1 200 \$ à 1 225 \$.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Voisey's Bay, NL	2 %	2 \$	3 \$	4 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)

- 3) À compter du 1^{er} janvier 2022, un droit minimum de 875 \$ sera établi pour les ports de pilotage obligatoire de Charlottetown et de Pugwash (N.-É.) et appliqué aux allers simples comme aux déplacements.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Charlottetown, PE	2 %	6 \$	6 \$	7 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service et changement apporté à la structure des droits pour s'aligner sur les autres zones (pilotes entrepreneurs)
Pugwash, NS	1 %	1	(4 \$)	(3 \$)	Augmentation pour assurer la disponibilité du service et changement apporté à la structure des droits pour s'aligner sur les autres zones (pilotes entrepreneurs)

- 4) À compter du 1^{er} janvier 2022, le droit de pilotage fixe avec et sans bateau-pilote pour la zone de pilotage obligatoire du pont de la Confédération (Î.P.-É.) sera de 875 \$. Le coût réel du bateau-pilote sera recouvré séparément comme décrit dans le paragraphe 5 ci-dessous. L'incidence nette de ces changements sera une augmentation de 2 %.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Pont de la Confédération Bridge, PE	2 %	3 \$	(2 \$)	1 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service et changement apporté à la structure des droits pour s'aligner sur les autres zones (pilotes entrepreneurs)

- 5) À compter du 1^{er} janvier 2022, les tarifs pour les zones suivantes seront déplacés de la section 2 d. Tableau 4 du Guide des droits à l'intention du client et insérés dans un nouveau guide pour d'autres droits. Ces droits ne sont pas reliés au pilotage obligatoire, de sorte qu'ils relèvent du paragraphe 33 (2) de la *Loi sur le pilotage* et peuvent être établis ou révisés par résolution.

Même si ces changements ne sont pas assujettis au processus d'objection, il faut savoir que les droits suivants seront modifiés le 1^{er} janvier 2022. L'Administration fournit sur demande des services pour ces zones s'il y a des ressources entraînées disponibles. Comme ce n'est pas une obligation, les droits doivent donc être établis à un tarif qui incite ces entrepreneurs à accepter ces demandes lorsque l'industrie le souhaite.

Tous les droits associés à ces zones seront majorés de 2 %.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Belledune, NB	2 %	10 \$	0 \$	2 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Sheet Harbour, NS	2 %	2 \$	(2 \$)	0 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Summerside, PE	2 %	4 \$	3 \$	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	2 %	1 \$	0 \$	0 \$	Il n'y a pas eu récemment d'affectations dans d'autres zones

a) Bateaux-pilotes

À compter du 1^{er} janvier 2022, un droit pour l'utilisation d'un bateau-pilote équivalant au coût réel pour utiliser les services d'un pilote s'appliquera à Holyrood (T.-N.-L.) et au pont de la Confédération (Î.P.-É.). Ces zones seront ajoutées à la section G. – III Bateaux-pilotes du Guide.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Holyrood, NL	1 250 \$	18 \$	(18 \$)	0 \$	Recouvrement du coût du service de bateau-pilote contractuel

Pont de la Confédération, PE	800 \$	0 \$	1 \$	1 \$	Le recouvrement du service de bateau-pilote est actuellement intégré dans le tarif de pilotage ordinaire de la zone. Cela va réduire le droit ordinaire et le service de bateau-pilote sera facturé séparément.
-------------------------------------	--------	------	------	------	---

b) Autres changements

À compter du 1^{er} janvier 2022, l'Administration va augmenter d'autres droits comme suit afin de mieux les aligner sur les coûts associés à ces activités. L'impact annuel de ces changements est estimé à environ 10 000 \$.

Ces éléments figurant dans le Guide seront changés comme suit :

- VIII. Retenue à bord d'un navire – Le droit exigible pour la deuxième heure de retenue passera de 231 \$ à 500 \$. Le droit exigible pour chaque heure ou partie d'heure en sus passera de 132 \$ à 500 \$. Le droit maximum exigible pour toute période de 24 heures passera de 1 023 \$ à 2 000 \$.
- IX. Retenue à terre ou sur un bateau-navire – Le droit exigible pour chaque heure de retenue ou moins va passer de 132 \$ à 500 \$. Le droit maximum exigible pour toute période de 24 heures passera de 1 023 \$ à 2 000 \$.
- XV. Annulations – Le droit maximum exigible pour une annulation passera de 1 000 \$ à 1 025 \$.

6) Droit pour les déplacements avec détenteurs de certificats

- g) À compter du 1^{er} janvier 2022, un droit pour les déplacements avec détenteurs de certificats sera établi comme nouveau paragraphe (g) dans le Guide des droits de pilotage obligatoire à l'intention des clients afin de recouvrer une partie des coûts administratifs, du centre de répartition et de formation nécessaires pour offrir des services de pilotage à ces usagers et remplir les obligations énoncées dans la *Loi sur le pilotage*.

Compte tenu de la description ci-dessus, le tarif initial sera fixé à 200 \$ par déplacement en 2022 et passera à 300 \$ en 2023 puis à 400 \$ en 2024.

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 3,5 %, 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 2,01 %, 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 2022.

- 1) Le budget actuel (plan d'entreprise) suppose que le trafic de croisières reviendra à 75 % des niveaux prépandémiques en 2022 (774 affectations).

Volume projeté - perte nette prévue de 612 000 \$.

- 2) L'impact sur le bénéfice budgété de l'Administration pour 2022, si le trafic des croisières revient à 50 % des niveaux prépandémiques, est comme suit :

Volume en baisse de 3,5 % (258 affectations) par rapport au budget - perte nette prévue de 1 084 000 \$.

3. L'impact sur le bénéfice budgété de l'Administration pour 2022, si le trafic des croisières ne revient pas aux niveaux prépandémiques, est comme suit :

Volume en baisse de 10 % (774 affectations) par rapport au budget – perte nette prévue de 1 812 000 \$.

Position financière

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE								
	CHIFFRES	PERSPECTIVES	BUDGET	BUDGET	PLAN			
	RÉELS				2021	2021	2022	2023
	2020							
ACTIF								
À court terme								
Encaisse/Placements à court terme	3 446	3 704	128	3 842	3 730	3 848	5 036	5 021
Fonds démembrement	674	374	500	0	0	0	300	1 089
Fonds de remplacement de bateau	2 700	750	1 386	1 700	0	0	0	600
Comptes débiteurs	2 918	3 063	3 300	3 300	3 350	3 400	3 450	3 500
Charges payées d'avance	<u>127</u>	<u>166</u>	<u>160</u>	<u>160</u>	<u>162</u>	<u>164</u>	<u>166</u>	<u>168</u>
	9 865	8 057	5 474	9 002	7 242	7 412	8 952	10 378
FIXED								
ACTIF LIÉ AUX BAUX	2 551	2 551	3 106	2 981	3 331	3 331	3 331	3 331
Au coût du capital	26 348	27 471	36 352	33 566	36 752	38 343	39 243	39 885
Moins amortissement accumulé	<u>14 441</u>	<u>16 423</u>	<u>17 312</u>	<u>17 683</u>	<u>19 313</u>	<u>20 859</u>	<u>22 542</u>	<u>24 436</u>
	14 458	13 599	22 146	18 864	20 770	20 815	20 032	18 780
	<u>24 323</u>	<u>21 656</u>	<u>27 620</u>	<u>27 866</u>	<u>28 012</u>	<u>28 227</u>	<u>28 984</u>	<u>29 158</u>
PASSIF								
À court terme								
Comptes créditeurs	4 151	2 279	2 600	2 600	2 700	2 750	2 800	2 850
Emprunts bancaires à court terme	696	2 628	1 134	1 479	1 272	500	509	519
PASSIF LIÉ AUX BAUX À COURT TERME	257	264	289	344	355	367	379	250
Prestations de cessation	<u>315</u>	<u>147</u>	<u>211</u>	<u>144</u>	<u>0</u>	<u>231</u>	<u>271</u>	<u>286</u>
	5 419	5 318	4 234	4 567	4 327	3 848	3 959	3 905
À long terme								
Emprunts bancaires	3 573	944	10 319	8 489	7 217	6 717	6 208	5 689
PASSIF LIÉ AUX BAUX	1 873	1 618	1 915	1 677	1 672	1 305	926	676
Prestations de cessation	<u>1 231</u>	<u>1 227</u>	<u>1 109</u>	<u>1 196</u>	<u>1 303</u>	<u>1 173</u>	<u>1 003</u>	<u>803</u>
	6 677	3 789	13 343	11 362	10 192	9 195	8 137	7 168
TOTAL DU PASSIF	12 096	9 107	17 577	15 929	14 519	13 043	12 096	11 073
Capital d'apport et droit sur actif								
Actif (déficit)	<u>12 227</u>	<u>12 549</u>	<u>10 043</u>	<u>11 937</u>	<u>13 493</u>	<u>15 184</u>	<u>16 888</u>	<u>18 085</u>
	12 227	12 549	10 043	11 937	13 493	15 184	16 888	18 085
	<u>24 323</u>	<u>21 656</u>	<u>27 620</u>	<u>27 866</u>	<u>28 012</u>	<u>28 227</u>	<u>28 984</u>	<u>29 158</u>

- L'Administration a affiché en 2021 des résultats financiers supérieurs, les revenus projetés devant être supérieurs aux prévisions et les coûts prévus, inférieurs aux prévisions. Elle s'attend à une baisse de liquidités, mais pas aussi marquée que prévu.
- Le budget pour 2021 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 qui se termine en 2022. Les économies qui ont été faites pour le remplacement des immobilisations serviront pour le nouveau projet de construction en 2022 et l'encaisse excédentaire sera utilisée pour renflouer les réserves.

Recettes

Les recettes projetées pour 2021 sont inférieures de 1,5 % au budget, car le trafic a augmenté à Saint John et dans le détroit de Canso. 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. L'Administration a instauré une augmentation tarifaire en février 2021, laquelle a compensé l'essentiel de cet impact financier. Le déclin de l'activité dans plusieurs ports, en particulier la baie Placentia, 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. En appliquant les rentrées générées par le droit visant à réduire le déficit, l'Administration prévoit un bénéfice de 322 000 \$ pour 2021.

La marge de profit ciblée pour l'année par le Conseil se situe entre 3,5 et 5 %. L'Administration a atteint ou dépassé ces cibles au cours de chacune des quatre années précédant la pandémie. Elle prévoit renouer avec ces marges d'ici 2023, en supposant que le trafic connaisse une reprise modeste pendant cette période.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels	Perspectives	Budget	Budget	Plan			
	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
RECETTES								
Droits de pilotage	25 272 \$	25 976 \$	25 603 \$	28 195 \$	29 995 \$	31 318 \$	32 426 \$	33 737 \$
Intérêts et autres recettes	54	26	29	26	27	28	24	24
TOTAL DES RECETTES	25,326	26,002	25,632	28,221	30,022	31,346	32,450	33,761
DÉPENSES								
Rémunération, salaires et avantages des pilotes	12 536	12 588	13 156	13 730	14 428	15 226	15 758	16 310
Bateaux-pilotes	5 676	5 391	5 597	5 587	5 609	5 705	6 125	6 186
Salaires et avantages du personnel	2 111	2 043	2 038	2 172	2 251	2 316	2 385	2 457
Salaires et avantages des équipages de bateaux-pilotes	2 175	2 127	2 078	2 232	2 290	2 347	2 400	2 454
Transport	629	613	695	578	601	613	618	623
Déplacements administratifs	62	93	140	133	137	145	148	150
Hébergement	7	23	20	26	26	30	30	30
Congrès	4	0	10	10	20	10	20	10
Services professionnels et spéciaux	449	400	411	365	367	341	345	348
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	104	210	210	235	230	230	230	230
Formation	79	275	345	450	450	450	350	350
Loyers	128	93	89	90	90	92	85	87
Communications	152	153	153	157	157	159	159	159
Services publics, matériel, fournitures	471	481	489	503	497	505	495	474
Amortissement	1 847	1 982	2 273	3 453	2 178	2 413	2 558	2 502
Frais de financement	163	151	268	128	218	204	199	194
TOTAL DES DÉPENSES	26 593	26 623	27 972	29 849	29 549	30 786	31 905	32 564
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	-1 267 \$	- 621 \$	-2 340 \$	-1 628 \$	473 \$	560 \$	545 \$	1 197 \$
SUPPLÉMENT	0	943	905	1 016	1 083	1 131	1 159	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	-1 267 \$	322 \$	-1 435 \$	- 612 \$	1 556 \$	1 691 \$	1 704 \$	1 197 \$
Taux de rendement	-5,0%	1,2%	5,4%	-2,1%	5,0%	5,2%	5,1%	3,5%

- Le trafic devrait augmenter avec la reprise des croisières en 2022, laquelle devrait se poursuivre tout au long de la période de planification.
- Il y aura en 2022 une moyenne pondérée de 49 pilotes, ce qui représente une hausse par rapport à 2021. 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 de un par année à partir de 2023, lorsque d'autres pilotes seront ajoutés. Les coûts liés aux rappels et au temps supplémentaire ont diminué en 2021 en raison des réductions de trafic, mais ils devraient augmenter à l'avenir avec la reprise du trafic dans la région et les hausses salariales accordées dans les contrats. Le nombre de pilotes va se niveler et varier entre 50 et 52 pendant les dernières années de la période de planification.
- Les coûts des bateaux-pilotes augmentent du fait des prix du carburant plus élevés et des navires additionnels.
- Les salaires des employés vont augmenter en 2022, car l'Administration aura un effectif complet.
- Les coûts des équipages des bateaux-pilotes vont augmenter en 2022, car un mécanicien à terre est ajouté pour effectuer une maintenance de base et pour prolonger la durée de vie des navires plus anciens. Ils compenseront les économies faites au niveau des coûts des bateaux-pilotes en réduisant les services contractuels.
- 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 2022 par rapport à une année 2020 très calme (pandémie) et des déplacements supplémentaires effectués par le surintendant maritime.
- La perception des droits du ministre des Transports a commencé en 2020-2021 et va se poursuivre pendant la période de planification.
- Les coûts de formation ont chuté en 2020-2021 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. Avec la vente planifiée des navires en surplus, si le nouveau projet de construction continue comme prévu, une réduction de valeur ou dépréciation accélérée est prévue en 2022.
- Le droit supplémentaire pour compenser le déficit a commencé à être perçu en 2021 et devrait continuer de l'être jusqu'à la fin de 2025. L'Administration a accepté de réévaluer ce droit tous les ans afin de déterminer s'il n'est plus nécessaire.
- 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 \$

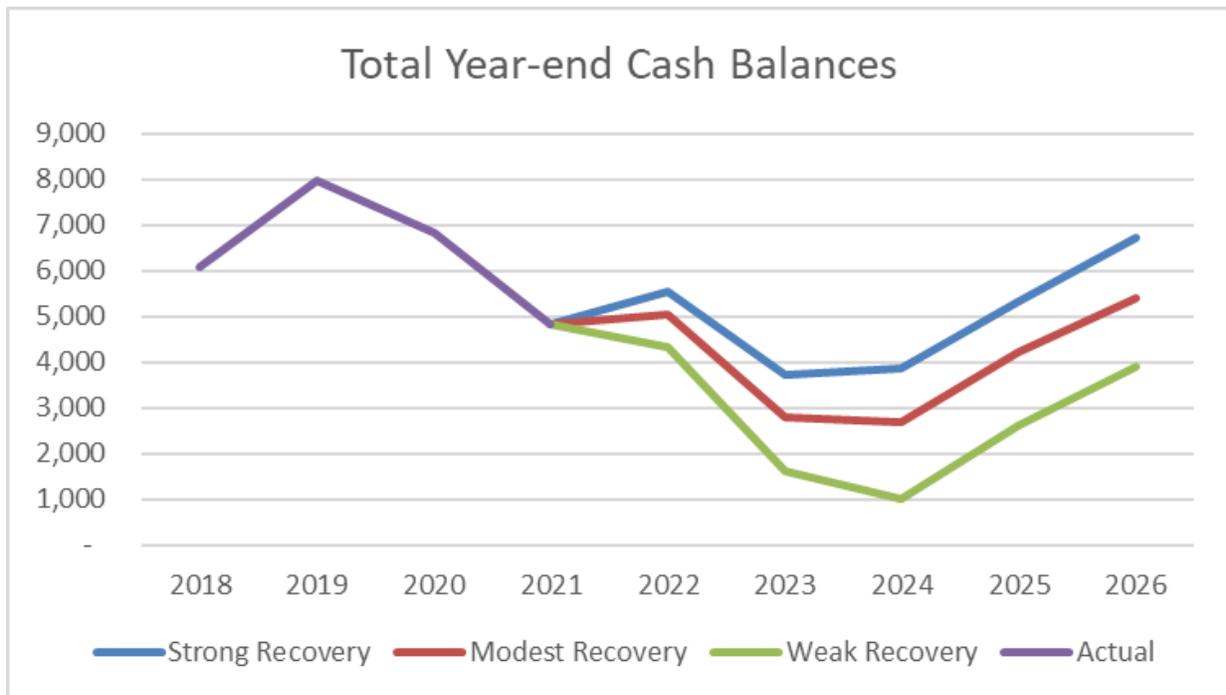
Flux de trésorerie

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE								
	CHIFFRES			BUDGET 2021	BUDGET 2022	PLAN		
	RÉELS 2019	PERSPECTIVES 2020	BUDGET 2020			2023	2024	2025
FONCTIONNEMENT								
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	1 267	322	-1 435	- 612	1 556	1 691	1 704	1 197
Postes ne nécessitant pas de financement								
Amortissement	1 846	1 982	2 273	2 193	2 178	2 413	2 558	2 502
Rajustement de la valeur marchande	74	85	100	1 260	0	0	0	0
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	120	135	121	113	107	101	101	86
	3 307	2 524	1 059	2 954	3 841	4 205	4 363	3 785
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	-1 445	-1 171	209	90	48	- 2	- 2	- 2
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 245	- 299	- 254	- 147	- 144	0	- 231	- 271
Encaisse -- opérations	1 617	1 054	1 014	2 897	3 745	4 203	4 130	3 512
FINANCEMENT								
Encaisse -- activités de financement								
Réception de prêts	0	0	8 000	8 000	0	0	0	0
PRODUITS DES INCITATIONS À LA LOCATION	0	0	409	0	0	0	0	0
Paieement de prêts	- 678	- 697	- 817	-1 604	-1 479	-1 272	- 500	- 509
PAIEMENTS DE LOCATIONS-ACQUISITIONS		0	0	- 486	- 250	0	0	0
ENCAISSE PRÉVUE (UTILISÉE) POUR LE FINANCEMENT	- 871	- 953	7 332	6 105	-1 823	-1 627	- 867	- 888
INVESTISSEMENT								
(AUGMENTER) DIMINUTION DES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0				0
Ajouts nets -- immobilisations	-1 885	-2 093	-8 918	-8 288	-4 934	-2 458	-1 775	-1 250
CESSION D'ACTIFS EN CAPITAL	0	0	0	0	1 200	0	0	0
Encaisse consacré aux activités d'investissement	-1 885	-2 093	-8 918	-8 288	-3 734	-2 458	-1 775	-1 250
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	-1 139	-1 992	- 572	714	-1 812	118	1 488	1 374
Encaisse au début de l'année	7 959	6 820	2 586	4 828	5 542	3 730	3 848	5 336
Encaisse et investissements en fin d'année	6 820	4 828	2 014	5 542	3 730	3 848	5 336	6 710

Évolution des capitaux propres

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	RÉELS	PERSPECTIVES	BUDGET	BUDGET	PLAN			
	2020	2021	2020	2022	2023	2024	2025	2026
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	13 595	12 227	13 254	12 549	11 937	13 493	15 184	16 888
(Perte) Gain de l'exercice	-1 267	322	1 333	- 612	1 556	1 691	1 704	1 197
Autres éléments du résultat global	- 101	0	0	0	0	0	0	0
Résultat global total	-1 368	322	1 333	- 612	1 556	1 691	1 704	1 197
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	12 227	12 549	14 587	11 937	13 493	15 184	16 888	18 085

Planification des scénarios concernant les flux de trésorerie



Étant donné que la cadence de la reprise des croisières est la principale variable de planification inconnue, l'Administration a développé trois modèles d'encaisse basés sur une relance vigoureuse (plan d'entreprise – reprise à 75 % des croisières en 2022), une relance modérée (reprise à 50 %) et une relance faible (aucune reprise).

COMPARAISON DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	CHIFFRES	PERSPECTIVES	BUDGET	PLAN				
	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS								
BATEAUX-PILOTES								
ACHAT DE BATEAUX	128	50	6 807	6 948	2 834	718	0	0
ACHAT DE BATEAUX USAGES ET/OU DE RHIB NEUFS	0	0	0	0	1 000	0	0	0
REMISES À NIVEAU PRÉVUES DE BATEAUX-PILOTES	424	601	607	756	570	1 235	1 225	700
ESTIMATION DES RÉPARATIONS D'IMMOBILISATIONS	400	369	719	224	400	400	400	400
QUAIS ET STRUCTURES	929	94	85	110	15	30	35	50
MAINTENANCE AND OTHER VEHICLES	0	0	0	0	40	0	0	0
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	411	15	200	200	0	0	0	0
ORDINATEURS, MOBILIER ET ÉQUIPEMENT	29	10	10	5	10	10	30	5
UNITÉS PORTATIVES DE PILOTAGE	29	40	60	40	60	60	60	60
LOGICIELS	32	29	21	5	5	5	25	35
TOTAL	\$ 2 382	\$ 1 208	8 509	\$ 8 288	\$ 4 934	\$ 2 458	1 775	1 250 \$
AJOUTS LOCATIFS AVEC DROITS D'UTILISATION								
CONTRATS DE BATEAUX-PILOTES	0	0	0	0	350	0	0	0
QUAIS ET STRUCTURES	904	0	409	430	0	0	0	0
TOTAL	\$ 904	\$ 0	409	\$ 430	\$ 350	0	0	0 \$

Comme décrit plus tôt, l'Administration n'a pas amené l'acquisition de ses nouveaux bateaux-pilotes au stade budgété pour 2021. La conception a été terminée et les propositions pour la construction seront reçues des chantiers navals d'ici le 1^{er} octobre 2021. L'Administration avait prévu que les installations pour les bateaux-pilotes à Saint John (N.-B.) seraient déménagées, en partenariat avec le Port de Saint John, mais ce projet est à présent prévu pour la fin de 2022. Après que le brise-lames de Herring Cove a été endommagé par l'ouragan Dorian en 2019, des réparations importantes ont été faites et tous les paiements ont été effectués au début de 2021. 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.

Le budget des immobilisations pour 2022 inclut les exigences suivantes :

- Projet de construction de nouveaux navires qui s'étendra de 2020 à 2024. Le moment où se fera ce projet va dépendre des finances de l'Administration pendant cette pandémie et des éventuels manques de capacité dans les chantiers navals. Si ce projet est retardé de beaucoup, l'Administration pourrait devoir se procurer des navires d'occasion pour maintenir un service fiable et sécuritaire.
- Le matériel de rechange recommandé à la suite d'un audit interne de l'équipement de rechange essentiel inclut de nouvelles génératrices et d'autre équipement. Les coûts d'immobilisations liés aux inspections programmées, aux mises à niveau des systèmes de CVCA ainsi qu'à la reconstruction des moteurs de divers autres bateaux de la flotte sont également budgétés. Au

total, l'Administration a budgété 756 000 \$ pour les mises à niveau planifiées et l'équipement de rechange, et 224 000 \$ de plus pour la portion d'immobilisation estimée des réparations habituelles.

- 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 à la fin de 2022.
- 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.

Les montants inclus dans le plan pour 2023 à 2026 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.
- Remplacement du système de répartition et de facturation (Dabs) budgété pour 2023, qui devrait être loué. Ce coût pourrait être engagé en 2022 si le projet est terminé cette année-là et être un ajout d'immobilisations et non une entente de location.

Brise-lames de Herring Cove – réparé après avoir été endommagé par l'ouragan Dorian



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.

Aperçu des emprunts

Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2022

L'Administration souhaite maintenir ses emprunts à court terme 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
2017	0 \$	0
2018	0 \$	0
2019	0 \$	0
2020	0 \$	0
2021	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 2022 pour financer un investissement en immobilisations. Un nouveau processus de construction a été amorcé en vue d'ajouter deux navires ultramodernes à la flotte. L'ajout

de ces navires est estimé à 10 700 000 \$. Il pourrait aussi être nécessaire d'acheter des navires d'occasion pour maintenir le service. Cette approbation a été reçue dans le précédent plan d'entreprise pour être utilisée en 2021, mais le projet a été retardé et la construction du navire devrait débuter en 2022. Il pourrait également être nécessaire d'acheter des navires d'occasion pour maintenir le service. Il s'agira d'un prêt bancaire à terme de cinq à 10 ans qui sera amorti sur 15 à 25 ans. Un swap de taux d'intérêt peut être utilisé pour garantir un taux d'intérêt fixe.

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 2021 sera de 331 000 \$. 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 2021 sera de 1 072 000 \$ 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 2 169 000 \$ au 31 décembre 2021. 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.



Tableau 1 : Emprunts contractés pendant l'année (en millions de dollars)							
	2020 Montant réel	2021 Projection	2022 Budget	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Découvert bancaire							
Marge de crédit	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Emprunts à court terme	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Emprunts à long terme	4 269 \$	3 573 \$	9 968 \$	8 489 \$	7 217 \$	6 717 \$	6 208 \$
Total	4 269 \$	3 573 \$	9 968 \$	8 489 \$	7 217 \$	6 717 \$	6 208 \$

Le montant principal impayé pour l'ensemble des emprunts n'excédera à aucun moment 20 000 000 \$.

Tableau 2 : Emprunts à court terme impayés au 31 décembre							
	2020 Montant réel	2021 Projection	2022 Budget	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Dollars canadiens	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des emprunts à court terme impayés	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Tableau 3 : Emprunts à long terme (en millions de dollars)							
	2020 Montant réel	2021 Projection	2022 Budget	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Solde d'ouverture	4 947 \$	4 269 \$	3 572 \$	9 968 \$	8 489 \$	7 217 \$	6 177 \$
Emprunts arrivant à échéance	0,678	0,697	1,604	1,479	1,272	0,500	0,509
Nouvelles émissions	0	0	8.000	0	0	0	0
Solde de clôture au 31 décembre	4 269 \$	3 572 \$	9 968 \$	8 489 \$	7 217 \$	6 717 \$	6 208 \$

Tableau : Locations importantes en cours (en millions de dollars)							
	2020 Montant réel	2021 Proje ction	2022 Budget	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Actif : Bureaux							
L'Administration a signé un bail de 10 ans débutant en juin 2017 pour son siège social. Le bail a été enregistré en vertu de la norme IFRS 16.							

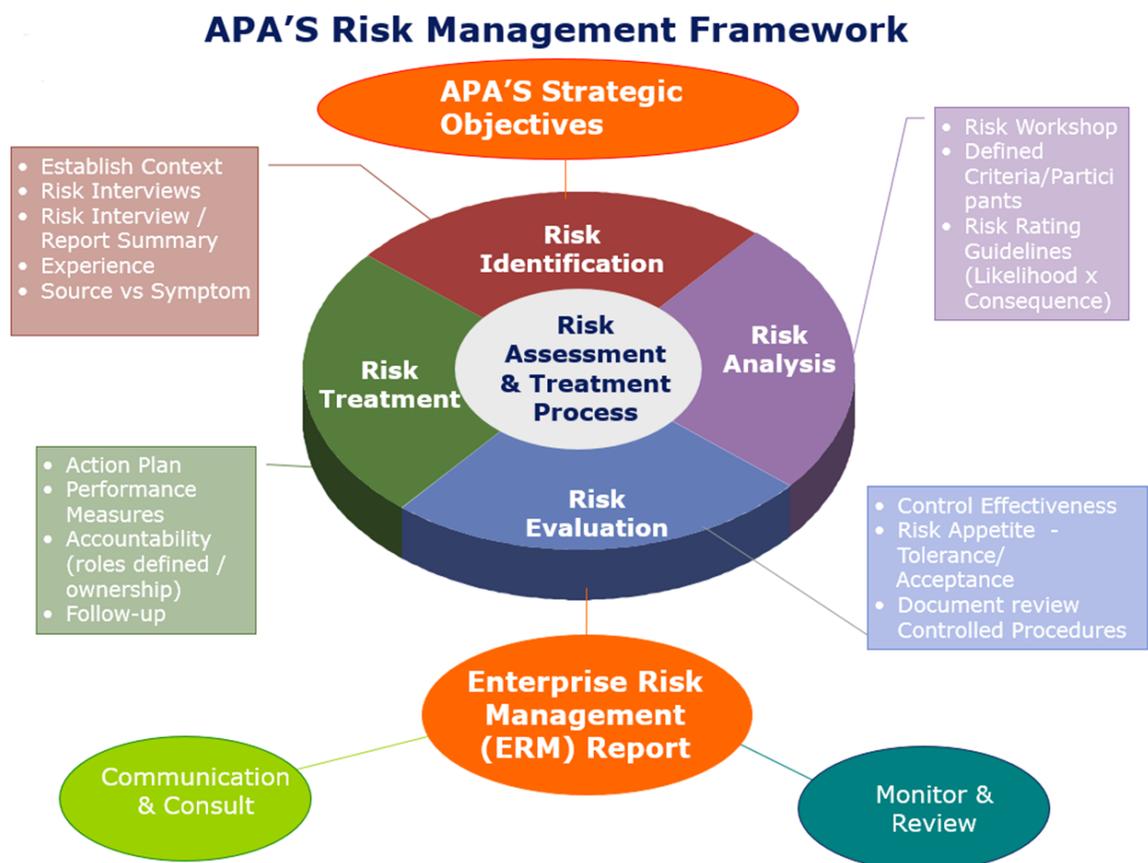
Passif maximum prévu sur la location	1 407 \$	1 299 \$	1 119 \$	0,929 \$	0,730 \$	0,525 \$	0,313 \$
Nombre maximum d'années à conclure	6,4	5,4	4,4	3,4	2,4	1,4	0,4

Bateaux-pilotes qui seront construits en 2022-2023



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 communit	\$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).

Probability / Likelihood				
1 - Rare	2 - Unlikely	3 - Possible	4 - Likely	5 - Almost Certain
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.

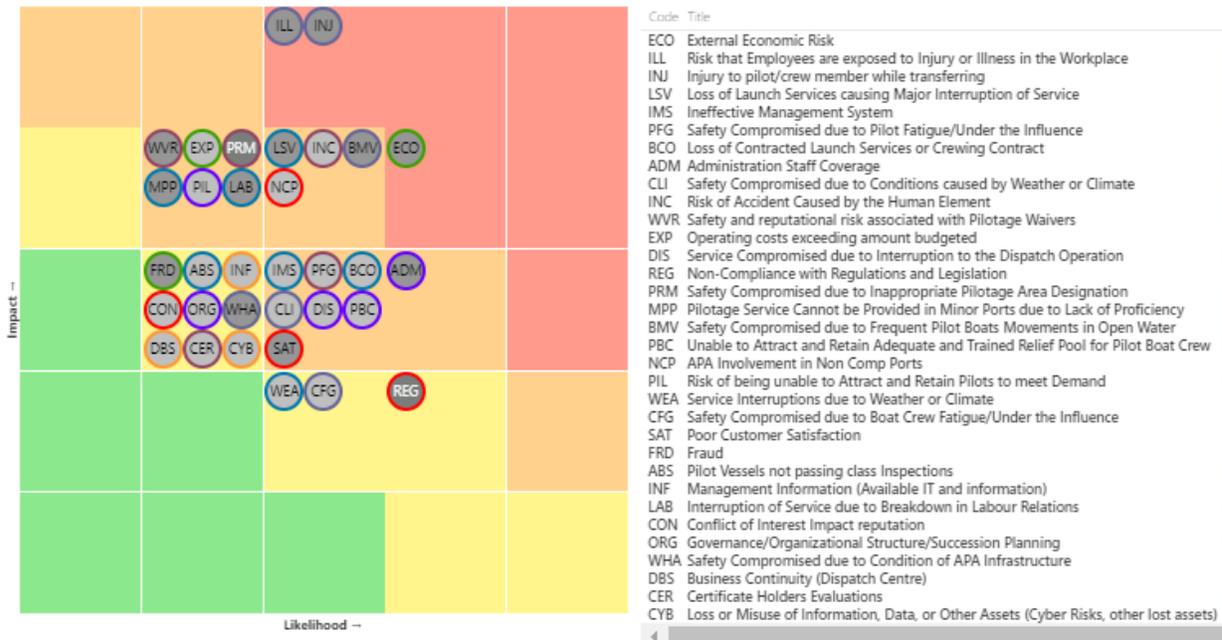
Grille de notation du classement des risques

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 a trois risques qui sont actuellement 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>Extrême</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"> • Un fonds de réserve et des économies ciblées ont été accumulés; • Les consultations fréquentes avec l'industrie fournissent des renseignements qui servent à faire des prévisions; • Une augmentation des autorisations d'emprunt permettra d'emprunter davantage à court terme, au besoin, pour financer l'exploitation en cas de ralentissement imprévu; • Le droit supplémentaire pour compenser le déficit a réduit les répercussions du ralentissement et permettre de recouvrer les montants empruntés; • Le nouveau processus d'établissement des droits permet d'ajuster les droits d'une manière plus ponctuelle;

Enjeu	Niveau de risque inhérent	Niveau de risque résiduel	Détails
<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>Très élevé</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"> • L'Administration a élaboré et mis en place un plan de lutte contre la pandémie qui inclut de nombreuses mesures d'atténuation; • Il y a un Comité de SST robuste qui se réunit souvent, et encore plus quand la pandémie est à son plus fort; • Il y a parmi les employés un agent de sécurité qui supervise toutes les mesures d'atténuation; • L'Administration a obtenu et maintient sa certification ISO 9001.

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>	<p>Très élevé</p>	<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"> • Un fonds de réserve et des économies ciblées ont été accumulés; • Les consultations fréquentes avec l'industrie fournissent des renseignements qui servent à faire des prévisions; • Une augmentation des autorisations d'emprunt permettra d'emprunter davantage à court terme, au besoin, pour financer l'exploitation en cas de ralentissement imprévu; • Le droit supplémentaire pour compenser le déficit va réduire les répercussions du ralentissement et permettre de recouvrer les montants empruntés; • Le nouveau processus d'établissement des droits permettra d'ajuster les droits d'une manière plus ponctuelle; • Le report des projets onéreux sera envisagé en fonction du trafic projeté; • Un processus de soumission concurrentiel a été mis en place pour Herring Cove; • Le programme d'entretien préventif réduit les coûts de réparation imprévus des bateaux-pilotes.

Enjeu	Niveau de risque résiduel	Détails	Enjeu
<p>Blessure d'un pilote/membre d'équipage pendant un transfert (Risque pour la santé et la sécurité)</p>	<p>Très élevé</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"> • Les employés sont invités à refuser un transfert si les échelles ou l'équipement ne conviennent pas; • 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; • 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; • 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; • Les navires ont un équipement d'homme à la mer, que les équipages apprennent à utiliser, et des exercices sont faits régulièrement; • 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; • Les pilotes ont accès à des moniteurs de gaz H2S dans les zones où ils peuvent être exposés à ce danger; • Les répartiteurs vérifient pour chaque demande s'il y a un risque et ils le consignent. Les pilotes sont avisés des dangers potentiels;

Enjeu	Niveau de risque résiduel	Détails	Statut actuel
			<ul style="list-style-type: none"> • 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; • Les pilotes sont autorisés à interrompre les opérations de pilotage s'ils jugent que le temps est trop mauvais pour fournir le service; • 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.
Perte de services de bateau-pilote occasion une sérieuse interruption de service (Risque opérationnel)	Élevé	Le risque que l'APA perde un service de vedette, qui bouleverse sérieusement les opérations, a été atténué considérablement en ajoutant des navires.	L'Administration a déjà mis en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • Il y a un 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; • De l'équipement et des navires de rechange ont été ajoutés à proximité des bateaux principaux afin de réduire les temps d'arrêt; • Les plans de chaque bateau sont mis à jour pour permettre de réagir plus vite et plus efficacement en cas de bris d'équipement; • 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; • Les navires sont entretenus constamment afin de réduire les temps d'arrêt et les risques pour les bateaux disponibles; • Un audit interne des navires de rechange essentiels a été mené en 2019 et des navires seront trouvés d'ici 2020; • Il est prévu d'ajouter et de mettre en service d'autres navires d'ici 2021.

Enjeu	Niveau de risque résiduel	Détails	Statut actuel
<p>Système de gestion inefficace</p> <p>(Risque pour la gouvernance)</p>	<p>Moyen</p>	<p>Risque que le système de gestion ne soit pas conforme au nouveau règlement sur le pilotage maritime et à la <i>Loi sur le pilotage</i>, ou qu'il ne soit pas utilisé à son plein potentiel.</p>	<p>L'Administration a des mesures d'atténuation déjà en place pour ce risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité du gestionnaire SSEQ. • Audits réguliers, notamment audit interne effectué par le gestionnaire des finances et de la comptabilité. • Collaboration étroite avec Transports Canada pour la mise en œuvre du Règlement national sur le pilotage maritime. • Obtention d'une expertise externe pour effectuer une analyse des lacunes entre le système de gestion actuel de l'Administration et celui qui est exigé par Transports Canada.

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.

L'impact de la pandémie a contribué à un manque à gagner de 4 400 000 \$ en 2020, ce qui a entraîné une perte comptable de 1 300 000 \$ et une réduction de 1 100 000 \$ de l'encaisse. L'Administration a réussi à atténuer une partie de la perte en instaurant un supplément visant à réduire le déficit et une augmentation des droits dans la baie Placentia où la raffinerie de pétrole a été fermée. Les recettes prévues en 2021 devraient augmenter de 1 600 000 \$, ce qui inclut les revenus tirés du droit visant à réduire le déficit.

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 ont été évalués en fonction de leur besoin essentiel et ou retardés lorsque c'était possible.

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 sans 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 eu d'importants déboursés qui devraient se poursuivre en 2021. Les déboursés nets prévus sont de 2 000 000 \$ pour l'exercice en cours. Cela laissera des liquidités et des réserves d'exploitation de 4 800 000 \$ à la fin de l'année, ce qui est inférieur à la cible, mais un résultat acceptable étant donné les circonstances.

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 comme 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 a reçu une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* en 2021

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'examens 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 2021, 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. Comme 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.

